



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI ZAMĚŘENÉ NA PRODEJ OUTDOOROVÉHO VYBAVENÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

THE BUSINESS PLAN OF A COMPANY FOCUSED ON THE SALE OF OUTDOOR EQUIPMENT IN THE  
REGION OF ZLIN

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Erik Cabák

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Erik Cabák**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Podnikatelský plán společnosti zaměřené na prodej outdoorového vybavení ve Zlínském kraji**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán, který bude podkladem pro založení vlastního podniku zabývajícího se prodejem outdoorového vybavení pro zákazníky ve Zlínském kraji. K dosažení hlavního cíle bude proveden primární průzkum preferencí u potenciálních zákazníků ve vybraných parametrech marketingového mixu, dále analýzy tržního a obecného prostředí včetně zhodnocení vlastních zdrojů a schopností. Výstupy z průzkumu a analýz budou prostředkem k volbě optimální strategie a nastavení obchodního modelu, který bude rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu včetně analýzy rizik a časového harmonogramu.

### **Základní literární prameny:**

Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, Praha. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

Koráb, V., J. Peterka a M. Režňáková. Podnikatelský plán. 1. vydání. Computer Press, a. s. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Osterwalder, A. a kol. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 2. vydání. BizBooks, 2015, 278 stran. ISBN 978-80-265-0425-2.

Veber, J., J. Srpová a kol. 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení společnosti zaměřené na prodej outdoorového vybavení ve Zlínském kraji. Teoretická část zahrnuje bližší popis podnikatelského procesu, použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování a samotnou strukturu podnikatelského plánu. Analytická část obsahuje aplikaci vybraných analýz podnikatelského prostředí a vlastní primární průzkum u potenciálních zákazníků s cílem validace myšlenky a identifikaci klíčových faktorů pro následné zhodnocení a výběr tržní strategie. Návrhová část obsahuje zvolenou strategii a obchodní model, který je rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, podnikatelský proces, outdoorové oblečení, Lean Canvas, tržní strategie

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the compilation of a business plan for establishing a company specializing in selling outdoor equipment in the Zlín region. The theoretical part includes a detailed description of the business process, the analytical and research methods used in planning and the structure of the business plan. The second part the thesis provides an analysis of the business environment using selected methods as well as a primary survey of potential customers with the goal to validate ideas and identify key factors for the assessment and selection of the market strategy. The design part of the thesis describes the chosen strategy and business model breakdown.

## **Key words**

business plan, business process, outdoor clothing, Lean Canvas, market strategy

### **Bibliografická citace práce**

CABÁK, Erik. *Podnikatelský plán společnosti zaměřené na prodej outdoorového vybavení ve Zlínském kraji*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133003>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.5.2021

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, zkušenosti a trpělivost, které mi byly poskytnuty při psaní této práce. Děkuji také své rodině a blízkým za podporu při studiu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Podnikatelský proces.....	14
1.2 Lean Canvas jako nástroj začínajících podnikatelů .....	15
1.3 Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování .....	17
1.3.1 Analýza obecného prostředí pomocí SLEPT .....	18
1.3.2 Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil .....	20
1.3.3 Marketingový průzkum preferencí potencionálních zákazníků.....	21
1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	23
1.4 Analýza a vyhodnocení faktorů za pomoci SWOT matice .....	23
1.4.1 Zhodnocení výsledků dle matic EFE a IFE .....	24
1.4.2 Tržní strategie pro začínající podniky .....	27
1.5 Analýza rizik za pomoci metody RIPRAN .....	27
1.6 Podnikatelský plán a jeho struktura .....	29
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
2.1 Business model Lean Canvas .....	34
2.2 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků .....	36
2.2.1 Metodologie průzkumu .....	37
2.2.2 Analýza dat a výsledky průzkumu .....	38
2.2.3 Diskuse výsledků a doporučení .....	42
2.3 Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil .....	44
2.3.1 Analýza stávající konkurence .....	45
2.3.2 Vyjednávací síla potenciálních zákazníků .....	48
2.3.3 Analýza bariér a vstupu nové konkurence .....	49



2.3.4	Analýza dodavatelů.....	50
2.3.5	Analýza substitutů.....	52
2.3.6	Shrnutí atraktivity trhu dle Porterova modelu pěti sil.....	52
2.4	Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPT .....	54
2.4.1	Sociálně-kulturní faktory .....	54
2.4.2	Ekonomická oblast.....	55
2.4.3	Vývoj trhu s outdoorovým vybavením dle CZ-NACE v EU.....	57
2.4.4	Legislativně-politická oblast.....	59
2.4.5	Technologická oblast .....	60
2.4.6	Shrnutí klíčových faktorů z obecné analýzy SLEPT .....	60
2.5	Analýza vlastních zdrojů a schopností.....	61
2.6	Vyhodnocení faktorů pomocí SWOT matice.....	62
<b>3</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....</b>	<b>66</b>
3.1	Popis podniku a volba strategie.....	66
3.2	Obchodní model Lean Canvas .....	68
3.3	Marketingový plán .....	70
3.3.1	Umístění a distribuce .....	70
3.3.2	Produkt.....	71
3.3.3	Cena .....	74
3.3.4	Propagace.....	74
3.3.5	Lidé .....	75
3.4	Provozní plán .....	76
3.4.1	Otevírací doba, popis prodejny a klíčové činnosti.....	76
3.4.2	Dodavatelé .....	77
3.4.3	Potřebné vybavení prodejny .....	79
3.4.4	Kalkulace měsíčních výdajů na pohonné hmoty .....	80

3.4.5	Pracovní oděvy .....	81
3.5	Organizační plán .....	81
3.5.1	Plán lidských zdrojů.....	82
3.6	Finanční plán .....	83
3.6.1	Prvotní výdaje před otevřením prodejny .....	84
3.6.2	Zahajovací rozvaha .....	85
3.6.3	Plán výdajů .....	86
3.6.4	Plán příjmů.....	88
3.6.5	Predikce ročního cashflow v prvních třech letech podnikání .....	90
3.6.6	Plán příjmů, výdajů a základ daně pro první tři roky .....	91
3.7	Zhodnocení rizik pomocí RIPRAN.....	91
3.8	Časový harmonogram realizace projektu.....	94
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>104</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>106</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>107</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>108</b>

# ÚVOD

Vývoj posledních dvou desetiletí jasně definoval rozmach internetu, který postupně pronikl do všech oblastí našeho života. Čím dál více lidí tráví čas, ať už pracovně, nebo ve volných chvílích, před monitorem počítače. Dnes je už všeobecně známo, že v rámci zdravého životního stylu je třeba tento čas nějak kompenzovat. A co je lepšího než čerstvý vzduch, sluneční světlo a zdravý pohyb. Možná i proto nabývají outdoorové sporty v poslední době na popularitě. Někdo chodí s batohem po horách, někdo běhá, někoho láká zdolávání kolmých skalních stěn. Možností je spousta, jedno však mají společné. Aby je člověk mohl provozovat bezpečně a pohodlně, je potřeba se na tyto aktivity dobře vybavit. Nikdo nestojí o batoh, který mu zničí záda víc než kancelářská židle. Každý si dvakrát rozmyslí, jakému lanu svěří svůj život desítky metrů nad zemí. Kvalitní výbava a materiál se zde stávají absolutně klíčovými. Tím se dostáváme k jádru problému – jak kvalitní vybavení poznat a kde ho pořídit? V první řadě se člověk nesmí nechat strhnout nejvýhodnější cenou, nebo největší slevou, což jsou filtry, které e-shopy mnohdy nabízejí. Pro kvalitní a bezpečný zážitek je nejlepší poradit se s někým, kdo dané věci dobře rozumí a vybavení za těmito účely sám používá. V ideálním případě si od tohoto člověka nechat konkrétní výbavu rovnou doporučit. Problém je, že ne v každé kamenné prodejně je personál dostatečně vzdělaný a oboru znalý, aby dokázal zákazníkovi s výběrem zboží dobře poradit. Často také nabídka prodejny nemusí dosahovat požadované kvality, takže prodáváč s vidinou tržby nabídne zákazníkovi alternativu, která se může v budoucnu ukázat jako nedostatečná.

Cílem této diplomové práce je zpracovat podnikatelský plán na založení vlastní společnosti zaměřené na prodej outdoorového zboží ve Zlínském kraji. Tato společnost se bude zaměřovat na prodej kvalitních outdoorových výrobků primárně od českých výrobců a také bude poskytovat zákazníkům kvalitní poradenství, aby zákazníci odcházeli domů spokojení a s důvěrou se do obchodu znovu vraceli pro další nákupy.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Podnikatelský plán na založení obchodu s outdoorovým vybavením byl zvolen z následujících důvodů. Autor práce se ve volném čase dlouhodobě věnuje vysokohorské turistice, a také již sedmým rokem pracuje v obchodě zaměřeném na tento typ outdoorových aktivit. Během tohoto zaměstnání se autor podrobně seznámil s velkým množstvím různého vybavení, s požadavky jednotlivých zákazníků, každodenními procesy potřebnými pro fungování prodejny, a má tedy dostatek potřebných znalostí k vedení vlastního outdoorového podniku. Na základě svých zkušeností byl autor schopen vymyslet nový koncept prodeje, který se v tomto odvětví zatím nevyskytuje, a který by chtěl ve svém podniku zákazníkům nabídnout.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán, který bude podkladem pro založení vlastního podniku zabývajícího se prodejem outdoorového vybavení pro zákazníky ve Zlínském kraji. K dosažení hlavního cíle bude proveden primární průzkum preferencí u potenciálních zákazníků ve vybraných parametrech marketingového mixu, dále analýzy tržního a obecného prostředí včetně zhodnocení vlastních zdrojů a schopností. Výstupy z průzkumu a analýz budou prostředkem k volbě optimální strategie a nastavení obchodního modelu, který bude rozpracován do dílčích částí podnikatelského plánu včetně analýzy rizik a časového harmonogramu.

První část obsahuje literární rešerši a teoretické podklady pro analytickou a návrhovou část této práce. Je zde popsán podnikatelský proces a business model Lean Canvas, dále analýza obecného prostředí SLEPT, Porterův model pěti sil, výzkumné nástroje potřebné k zjištění preferencí potenciálních zákazníků a analýza vlastních zdrojů a schopností. Tato část obsahuje také postup analýzy a vyhodnocení faktorů pomocí SWOT matice a postup analýzy rizik pomocí RIPRAN.

Ve druhé části je podnikatelská myšlenka zformována pomocí business modelu Lean Canvas a následně validována pomocí vlastního průzkumu preferencí potenciálních zákazníků v jednotlivých parametrech marketingového mixu a jednotlivých analýz. První z těchto analýz je v návaznosti na vlastní průzkum Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na určení tržní atraktivity vybraného odvětví. Další analýzou je analýza obecného prostředí SLEPT. Cílem této analýzy je identifikace vnějších vlivů působících

na začínající společnost. Následuje analýza vlastních zdrojů a schopností, která má za cíl identifikovat zdroje a schopnosti, kterými začínající podnikatel disponuje, a které je potřeba teprve získat. Na závěr každé analýzy se vždy nachází také tabulka obsahující shrnutí výsledků těchto analýz. Toto shrnutí je podkladem pro následující SWOT matici, která vyhodnocuje jednotlivé faktory a také je prostředkem pro určení optimální tržní strategie pro začínající podnik. Výsledky vlastního průzkumu a jednotlivých analýz jsou podkladem pro návrhovou část této práce a na jejich základě lze vhodně sestavit podnikatelský plán.

Návrhová část této práce obsahuje, v návaznosti na provedený průzkum a jednotlivé analýzy, popis podniku a validovaný obchodní model Lean Canvas. Následují podkapitoly marketingový mix a provozní, organizační a finanční plán. Následně jsou analyzována rizika pomocí RIPRAN a navržena opatření pro jejich eliminaci či snížení jejich dopadu. Na konci této části se nachází časový harmonogram realizace projektu znázorněn Ganttovým diagramem.

Návrhová část práce je podpořena výsledky průzkumu a analýz a je utvořena tak, aby byl podnikatelský plán realizovatelný a životaschopný, což je potvrzeno uvedeným finančním plánem.

V rámci této práce jsou využity primární i sekundární data. Zdrojem primárních dat jsou informace získané z rozhovorů s potenciálními zákazníky. Zdrojem sekundárních dat jsou knihy, odborné články, internetové stránky konkurenčních společností a také veřejně přístupné databáze.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska potřebná ke správnému porozumění problematice a také ke zpracování analytické a návrhové části. Kapitola začíná vysvětlením pojmů týkajících se podnikatelského procesu. Následuje objasnění analyticko-výzkumných nástrojů v rámci validace myšlenky a plánování včetně popisu strategie pro začínající podnik. Poslední část kapitoly tvoří podnikatelský plán a jeho struktura.

## 1.1 Podnikatelský proces

Každý podnikatelský příběh je unikátní a odlišný od ostatních, ale i přes tuto unikátnost je možné najít podobné znaky, které lze teoreticky popsat (Srpová, 2020). Tyto znaky jsou detailněji popsány v následujícím textu.

### **Identifikace podnikatelské příležitosti**

Na začátku podnikatelského procesu je potřeba definovat cíl práce. Tato fáze je o hledání nápadů. Hrubě odhadujeme tržní potenciál ve zvolené oblasti a nacházíme celou řadu podnikatelských příležitostí. Může se jednat například o nové technologie rozšiřující možnosti poskytování služeb či umožňující inovaci procesů. Všechny tyto aspekty vytváří nové podnikatelské příležitosti (Srpová, 2020).

### **Rozvoj konceptu**

V první fázi hovoříme o podnikatelském nápadu, který může být například návrhem na novou službu, výrobek či oblast s podnikatelským potenciálem. V další fázi je potřeba nápad rozpracovat do podnikatelského konceptu. Podstatou je promyšlení faktu, co vlastně trhu nabízíme, jak budeme vyrábět, prodávat či doručovat a dochází tedy k rozpracování byznys modelu (Šafrová Drášilová, 2019). Pro potřebu této práce bude použit model Lean Canvas.

### **Analýza zdrojů**

V případě že máme teoretický návrh byznys modelu a jeho fungování, je potřeba zjistit co potřebujeme k jeho realizaci. Plánujeme pracovní pozice a velikost týmu, zjišťujeme, jaké technické a manažerské schopnosti budeme potřebovat, pracujeme na finančním

plánu. Na závěr této fáze bychom měli přesně vědět, koho, co a za kolik potřebujeme, abychom mohli úspěšně rozběhnout podnikání (Srpová, 2020).

### **Získání zdrojů**

Po provedení analýzy zdrojů máme naplánováno a vyčísleno, co potřebujeme k realizaci projektu. V tomto kroku bychom se měli zaměřit na praktické získávání zdrojů. Hledáme potenciální zaměstnance, vybíráme prostory a dojednáváme podmínky pronájmu. Nakupujeme materiál a vybavení, řešíme smlouvy s případnými investory. Je potřeba také zajistit externí služby jako například internet, EET pokladnu, ekonomický systém či energie (Srpová, 2020).

### **Implementace a řízení**

V tomto kroku formálně zakládáme společnost a začínáme jí řídit. Pozornost věnována předchozím krokům se odráží v budoucím fungování společnosti. V případě funkčnosti podnikatelského plánu je tato fáze nejdelší. Plánujeme a realizujeme expanzi na nové trhy, rozšiřujeme portfolio výrobků a služeb. Je potřeba také neustále inovovat pro udržení konkurenční výhody (Šafrová Drášilová, 2019).

### **Sklizeň výsledků**

Z pohledu jednotlivce tato fáze podnikatelský proces uzavírá. Zakladatel opouští výkonnou funkci a nechá společnost v rukách zkušených manažerů či nových majitelů. Cestou k dalšímu rozvoji může být také případný vstup na burzu (Srpová, 2020).

## **1.2 Lean Canvas jako nástroj začínajících podnikatelů**

Podstatou Lean Canvas je vztah problém-řešení. Vychází z předpokladu, že pokud najdeme u zákazníka dostatečně velký problém, který jsme schopni vyřešit, zvyšujeme pravděpodobnost úspěchu. Největším rizikem pro začínajícího podnikatele je investice času a peněz do produktu, který nikdo nepotřebuje. Pomocí Lean Canvas se lze zamyslet nad naším byznys modelem a také nad případnými slabinami podnikatelské příležitosti (Svobodová a Andera, 2017). Důležité je nezahlédět se narcisticky do svého dokonalého a vyladěného produktu, přestože o něj nikdo nestojí a žádný problém ve skutečnosti neřeší (Šafrová Drášilová, 2019). Na obrázku č. 1 je k vidění schéma Lean Canvas.

<b>Problém</b>	<b>Řešení</b>	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b>	<b>Neférová výhoda</b>	<b>Zákazníci</b>
<b>Existující alternativy</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Srozumitelný popis</b>	<b>Cesty k zákazníkům</b>	<b>První vlaštovky</b>
<b>Struktura nákladů</b>		<b>Cenový model</b>		

**Obrázek č. 1: Schéma Lean Canvas**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Maurya, 2016)

### **Problém**

Do tohoto pole se vpisuje několik problémů, kterých jsme si všimli v životě našich zákazníků, a který chceme řešit (Svobodová a Andera, 2017).

### **Řešení**

Pokud pochopíme a porozumíme problémům zákazníků, můžeme se pustit do hledání řešení. Většina zakladatelů se zhlédne ve svém produktu a následně zapomíná na důležité aspekty budoucího byznysu. Zde se zaznamenává jen to nejdůležitější v souladu s konceptem minimálního životaschopného produktu (Maurya, 2016).

### **Indikátory**

Sem patří informace, na základě, kterých poznáme, jestli je náš projekt úspěšný a co nám má přinést. Nezbytné je určení konkrétní hodnoty, které má být dosaženo a také doby, kdy jí chceme dosáhnout. Pro každého je úspěchem něco jiného (Šafrová Drášilová, 2019).



### **Unikátní nabídka hodnoty**

Do tohoto pole patří jednoduchý popis, který říká proč by nám měl zákazník věnovat pozornost, v čem se odlišujeme a jakou hodnotu zákazníkovi přinášíme (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Neférová výhoda**

Neférová výhoda je něco, co nejde zkopírovat nebo koupit. Již při hodnocení příležitosti je podstatné se zamyslet, co pomůže společnosti udržet náskok. Mohou to být skutečnosti spojené s duševním vlastnictvím, patenty, průmyslové vzory či ochranné známky, nebo také jedinečný člen zakladatelského týmu (Šafrová Drášilová, 2019).

### **Cesty k zákazníkům**

Zde se uvádí, jakým způsobem se zákazníci dozví o existenci společnosti a jak jim bude produkt či služba doručena. Patří sem také stručný popis marketingu a distribuce (Osterwalder a Pigneur, 2015).

### **Zákaznické skupiny**

V tomto poli se popisují zákazníci a uživatelé. Zákazník za poskytnutí služby vynaloží peněžní prostředky, uživatel za použití služby neplatí, jelikož nenakupuje. Zákazník a uživatel jsou často jedna osoba, ale není to pravidlem. Příkladem může být dárek, kdy osoba, která chce někoho obdarovat za dárek zaplatí a obdarovaná osoba danou věc využívá (Svobodová a Andera, 2017).

### **Struktura nákladů**

Struktura nákladů je soupis věcí, za které bude společnost platit, aby mohla fungovat, co musí nakoupit od dodavatelů a další výdaje. Strukturu nákladů lze rozdělit na fixní a variabilní. Fixními náklady může být platba nájemného. Variabilními náklady je například platba za nakoupené zboží (Svobodová a Andera, 2017).

### **Cenový model**

Pole cenového modelu říká, jakým způsobem bude společnost vydělávat a za co jí budou zákazníci platit. Lze sem také uvést cenu produktu (Svobodová a Andera, 2017).

## **1.3 Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování**

K sestavení podnikatelského plánu, který bude konkurenceschopný, je potřeba udělat mnoho rozhodnutí, která jsou obsahem samotného podnikatelského plánu v návrhové

části této práce. Aby tato rozhodnutí byla správná, je nutné získat informace o dané problematice. Jedná se například o informace týkající se konkurence, potenciálních zákazníků či dodavatelů. K získání potřebných informací budou použity konkrétní analýzy, na základě kterých bude sestaven podnikatelský plán. Tyto analýzy jsou rozvedeny a popsány v následujících kapitolách.

### **1.3.1 Analýza obecného prostředí pomocí SLEPT**

Analýza prostředí je nezbytná pro sesbírání poznatků o externím okolí, ve kterém společnost působí a také pro identifikaci změn a trendů, které se uskutečňují v okolí podniku a mohou mít na něj dopad či stanovení skutečnosti, jak bude společnost na vlivy těchto trendů a změn reagovat (Blažková, 2007). Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících společenských, ekonomických, legislativních, politických, technologických a ekologických trendů. Tato analýza je označována jako SLEPT (Mallya, 2007). Zmíněné trendy, které jsou sledovány v rámci SLEPT analýzy jsou detailněji popsány v následujícím textu.

#### **Sociální trend**

Působení tohoto trendu je prospěšné analyzovat, jelikož sociální faktory mohou výrazně působit na poptávku po zboží a službách, a zájem obyvatel o práci (Mallya, 2007).

U sociálních faktorů a jejich vlivu na podnikání se hodnotí například postoje konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jiných partnerů zejména ve vztahu k oblasti našeho podnikání a produktu. Doporučuje se také hodnotit životní úroveň a změny v cílové skupině (Hanzelková, 2009).

#### **Legislativní trend**

Legislativní faktory jsou úzce spjaty s faktory politickými, jelikož se můžou vzájemně ovlivňovat. Pro společnost jsou tyto faktory důležité, jelikož se bez rozdílu oboru podnikání musí řídit obecně platnými zákony a předpisy (Keřkovský a Vykypěl, 2002). Jelikož může být podnikání od jisté míry limitováno legislativou, je vhodné hodnotit vývoj právních norem a z výsledku hodnocení identifikovat příležitosti či hrozby. Může se jednat o změny legislativy týkající se zákoníku práce či změnu daňového zákona. (Hanzelková, 2009).

### **Ekonomický trend**

Společnost je při svých rozhodnutích ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost společnosti na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí a hrozeb před které jsou společnosti postaveny, a proto je potřeba je analyzovat. Přínosem může být pozorování vývoje daňové politiky, překážek importu a exportu, a také analýza cenové politiky a trendů nezaměstnanosti. Tyto faktory mohou ovlivňovat nábor nových zaměstnanců a také potenciální zisk společnosti. Neméně důležitými faktory jsou také úroková míra, inflace a vývoj příjmů a nákladů práce (Mallya, 2007).

### **Politický trend**

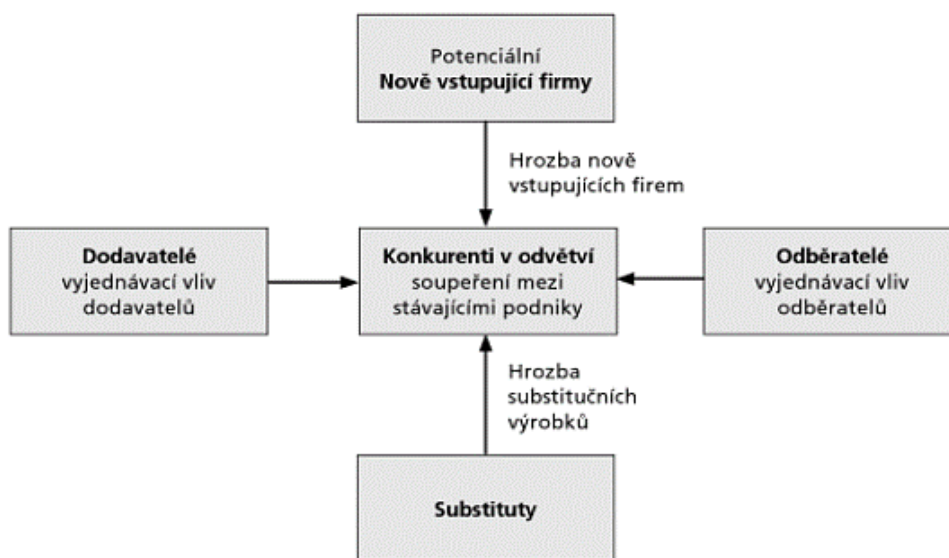
Stejně jako u legislativních faktorů je potřeba analyzovat i působení faktorů politických. Tyto faktory mohou výrazně ovlivňovat rozhodování o legislativě země ve které společnost působí a tím mohou výrazně ovlivnit podnikatelské prostředí. Faktory, které mohou pomoci při analýze jsou stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády ať už monetární či fiskální a politika různých politických stran. Důležitá je také pozice vlády ve vztahu k marketingové etice, jenž může ovlivnit například obsah reklamy či vnější vzhled prodejny, s čímž souvisí také předpisy a rozhodnutí jednotlivých samosprávních celků (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

### **Technologický trend**

Dle požadavků společnosti a zákazníků může tento trend mít různé dopady. Změny v této oblasti mohou pozitivně či negativně ovlivnit okolí, ve kterém se společnost nachází (Mallya, 2007). Sledování vývoje technologií může být významným činitelem úspěšnosti podniku. I v případě, kdy společnost poskytuje pouze prodej a neangažuje se přímo ve výrobě, je důležité tyto trendy sledovat, jelikož technologický vývoj dodavatelů má obrovský vliv na produkty, které společnost prodává a je potřeba stále objevovat technologicky vyspělejší výrobky, aby produktové portfolio bylo pro zákazníky atraktivní. V rámci společnosti, která výrobky prodává, je nutné sledovat zejména nové technologické trendy ve vztahu k funkčnosti a vlastnostem daných produktů (Veber a Srpová, 2012).

### 1.3.2 Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil

Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Jednou z metod pro zmíněnou analýzu je Porterův model pěti sil. Cílem tohoto modelu je pochopit síly, které v daném prostředí působí a identifikovat ty, které mají pro společnost z hlediska jejího budoucího vývoje značný význam a které mohou být strategickými rozhodnutími ovlivněny (Srpová a Řehoř, 2010). Model je znázorněn na obrázku č. 2 a detailněji popsán v textu pod obrázkem.



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Čížinská a Marinič, 2010, str. 198)

#### Vliv současné konkurence

Konkurenční rivalita se týká počtu a síly konkurentů společnosti na daném trhu. Důležité je si uvědomit, kolik konkurentů daná společnost má, o jaké konkurenty se jedná a jak se kvalita jejich produktů a služeb liší ve vztahu k analyzované společnosti. V případě silné rivality lze přilákat zákazníky například marketingovými kampaněmi, či snižováním cen (Grasseová et al., 2012).

#### Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů závisí především na faktu, jak snadné je pro dodavatele zvýšit ceny, kolik dodavatelů daná společnost má a jak jedinečný je produkt či služba kterou poskytují. Podstatná je také složitost přechodu k jinému dodavateli. Čím více dodavatelů v daném

segmentu působí, tím je pro společnost jednodušší si vybrat toho, který nabídne kvalitnější produkt či službu (Srpová a Řehoř, 2010).

### **Vliv odběratelů**

Vliv odběratelů závisí především na jejich počtu. Čím více jich společnost má, tím je jednodušší tvorba cen a následný prodej. V případě úzké specializace společnosti se zaměřením na malou skupinu odběratelů je tedy jejich vliv pochopitelně vyšší (Grasseová a kol. 2012).

### **Hrozba substitutů**

Tato hrozba se váže k pravděpodobnosti nelezení odlišného produktu či služby zákazníky. Pokud tedy společnost nabízí všední výrobek či službu, je hrozba substitutu vyšší. Pokud naopak nabízí něco odlišného či jedinečného, je hrozba substitutů pochopitelně nižší (Srpová a Řehoř, 2010).

### **Hrozba budoucí konkurence**

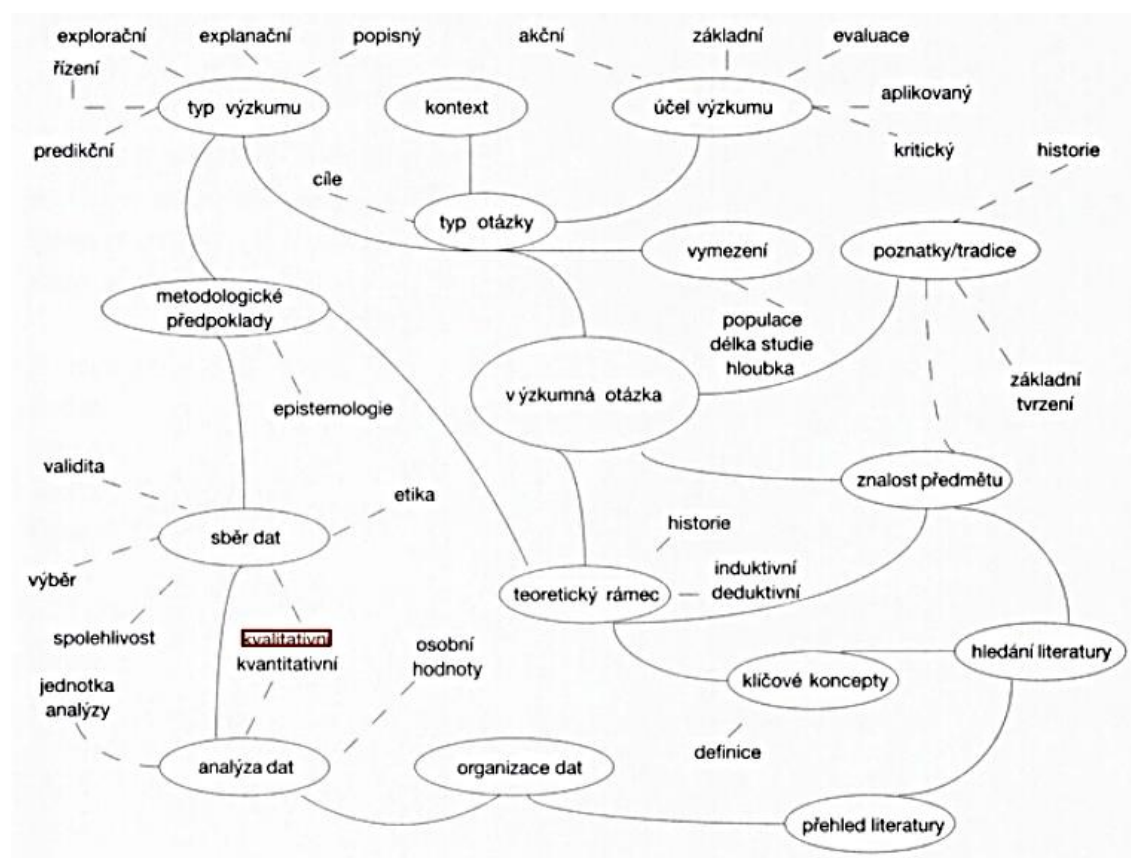
Riziko budoucí konkurence je ovlivněno schopností společností vstoupit na daný trh. Pro tento fakt jsou rozhodující především bariéry vstupu na trh. Těmito bariérami mohou být nedostatek finančních prostředků, regulace trhu ze strany státu, či nedostatečně vyspělé technologie (Grasseová et al., 2012).

## **1.3.3 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků**

Marketingový výzkum systematicky určuje, shromažďuje, analyzuje a vyhodnocuje informace týkající se problému, před kterým společnost stojí. Charakteristikami marketingového výzkumu jsou jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost takto získaných informací. V praxi se často zaměňují pojmy průzkum a výzkum. Hlavním rozdílem mezi těmito pojmy je časový horizont, kdy průzkum trvá kratší dobu. Výzkum trvá naopak déle a zachází do větší hloubky (Kozel, 2011). Zejména z časových důvodů je v této práci použit průzkum.

Marketingový výzkum nebo průzkum lze provést pomocí kvantitativních či kvalitativních metod. Kvantitativními metodami zjišťujeme například, kolik zákazníků je spokojeno s naším výrobkem či kolik zákazníků nakupuje určitých obchodech. Kvantitativními metodami sběru dat jsou například písemné a telefonické dotazování nebo panelová diskuse. Kvalitativní metody se naopak používají v případech, kdy chceme

zjistit zákaznickovy názory, motivy a důvody určitého jednání. Kvalitativní metodu lze také použít pro zjištění názorů potenciálních zákazníků. Nejčastějšími metodami jsou focus groups, hloubkové rozhovory či brainstorming (Kozel, 2011).



**Obrázek č. 3: Mapa výzkumného procesu**

V této diplomové práci bude užita kvalitativní metoda hloubkového rozhovoru, jelikož je vhodnější vzhledem k začínajícímu podniku. Konkrétně se bude jednat o osobní rozhovor s jednotlivcem, kdy je nutné, aby tazatel získal pozornost respondenta.

### 1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Po provedení analýzy okolního prostředí je nutné se zaměřit na analýzu vlastních zdrojů a schopností, aby bylo možné určit silné či slabé stránky, klíčové kompetence a také specifické přednosti při rozhodování se v rámci podnikatelského plánu (Krauseová a Srpová, 2013). Tyto zdroje je možné dle Korába et al. (2007) rozdělit do následujících čtyř skupin.

- **finanční zdroje:** Peníze, za které lze pořídit další zdroje pro podnikání, jako budovu, počítače, zboží a podobně.
- **hmotné zdroje:** Zdroje, které máme k dispozici na začátku podnikání. Jedná se například o automobil, počítač a prostory pro podnikání ve vlastním objektu.
- **nehmotné zdroje:** Vše, co není hmotné, ale je využitelné pro k efektivnějšímu chodu podnikání, například patenty a kontakty.
- **lidské zdroje:** Znalosti a dovednosti osob zainteresovaných do podnikání.

### 1.4 Analýza a vyhodnocení faktorů za pomoci SWOT matice

Za pomoci SWOT analýzy lze identifikovat do jaké míry je současná strategie společnosti, i se svými silnými a slabými stránkami relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, která nastávají v podnikatelském prostředí. SWOT analýza obsahuje matici, která je složena s interních a externích faktorů. Externí faktory obsahují příležitosti a hrozby, interní faktory pak silné a slabé stránky. Výstupem z této analýzy je tvorba tržní strategie, která využívá silné stránky a příležitosti a zároveň usiluje o odstranění či minimalizaci slabých stránek a hrozeb (Blažková, 2007).

SWOT analýza je podle Blažkové (2007) odvozena z následujících anglických názvů:

- S = strengths = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitosti
- T = threats = hrozby

### **Silné stránky**

Za silnou stránku lze považovat interní faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Tyto faktory představují oblasti, ve kterých společnost vyniká. Silné stránky lze použít jako podklad pro konkurenční výhodu (Blažková, 2007).

### **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou přesným opakem stránek silných. Pokud je společnost v něčem slabá a úroveň některých faktorů je nízká, brání to efektivnímu výkonu společnosti (Blažková, 2007).

### **Příležitosti**

Jedná se o možnosti, s jejichž realizací stoupá pravděpodobnost růstu, či lepšího využití zdrojů a také úspěšnějšího splnění cílů společnosti. Kromě toho poskytují konkurenční výhodu. Pro využití příležitostí je nezbytné je nejprve identifikovat (Blažková, 2007).

### **Hrozby**

Hrozbami jsou myšleny nepříznivé situace, či změny v podnikatelském prostředí, které znamenají překážku pro činnost. Mohou také znamenat možnost úpadku či nebezpečí neúspěchu. Společnost se musí snažit je odstranit či minimalizovat (Blažková, 2007).

#### **1.4.1 Zhodnocení výsledků dle matic EFE a IFE**

Matice EFE se zaměřuje na zhodnocení externích faktorů, matice IFE pak na zhodnocení interních faktorů. Podstatou těchto matic je výběr faktorů, které mají značný vliv na strategický záměr dané společnosti (Fotr, 2005).

#### **Matice EFE**

Tato matice se zaměřuje na externí faktory, konkrétně na příležitosti a hrozby. V případě tvorby matice EFE se podle Fotra (2005) postupuje následovně:

1. Zpracuje se tabulka příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Vyberou se nejpodstatnější příležitosti a hrozby.
3. Přiřadí se váhy k příležitostem a hrozbám dle důležitosti. Tyto váhy se přiřazují v rozsahu 0,00 až 1,00 a suma těchto vah je rovna 1,00.
4. Ohodnotí se jednotlivé faktory na základě vlivu faktorů na strategii společnosti. Stupnice vlivu je 1 – nízký, 2 – střední, 3 – nadprůměrný, 4 – nejvyšší. U každého



faktoru se pak vynásobí jeho váha se stupněm vlivu, z čehož vznikne vážené hodnocení.

5. Následně se stanoví celkové vážené hodnocení, které je součtem hodnocení všech faktorů.

EFE matice je znázorněna v tabulce č. 1 obsahující SWOT kategorii, váhu, hodnocení, součin a také celkový součin v dané kategorii.

**Tabulka č. 1: Matice EFE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, 2005)

SWOT kategorie	Váha	Hodnocení	Součin	Celkový součin v dané kategorii
<b>O1</b>	Součet vah je 1	1 – 5	$V \cdot H$	O1+O2 (1 – 5)
<b>O2</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>O3</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>T1</b>	Součet vah je 1	1 – 5	$V \cdot H$	T1+T2 (1 – 5)
<b>T2</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>T3</b>		1 – 5	$V \cdot H$	

### Matice IFE

Tato matice se zaměřuje na interní faktory, konkrétně na silné a slabé stránky (Blažková, 2007). V případě tvorby matice IFE se podle Fotra (2005) postupuje následovně:

1. Zpracuje se tabulka silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Vyberou se nejpodstatnější silné a slabé stránky.
3. Přiřadí se váhy k silným a slabým stránkám dle důležitosti. Tyto váhy se přiřazují v rozsahu 0,00 až 1,00 a suma těchto vah je rovna 1,00.
4. Ohodnotí se jednotlivé faktory na základě vlivu faktorů na strategii společnosti. Stupnice vlivu je 1–nízký, 2–střední, 3–nadprůměrný, 4–nejvyšší. U každého faktoru se pak vynásobí jeho váha se stupněm vlivu z čehož vznikne vážené hodnocení.
5. Následně se stanoví celkové vážené hodnocení, které je součtem hodnocení všech faktorů.

IFE matice je znázorněna v tabulce č. 2 obsahující SWOT kategorii, váhu, hodnocení, součin a také celkový součin v dané kategorii.

**Tabulka č. 2: IFE matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, 2005)

SWOT kategorie	Váha	Hodnocení	Součin	Celkový součin v dané kategorii
<b>S1</b>	Součet vah je 1	1 – 5	$V \cdot H$	$S1+S2 (1 - 5)$
<b>S2</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>S3</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>W1</b>	Součet vah je 1	1 – 5	$V \cdot H$	$W1+W2 (1 - 5)$
<b>W2</b>		1 – 5	$V \cdot H$	
<b>W3</b>		1 – 5	$V \cdot H$	

Výsledkem SWOT analýzy je bilance mezi interními a externími faktory. Ze zjištěných hodnot zjistíme, na které oblasti je podstatné se zaměřit a zvolíme tak optimální strategii (Fotr, 2005).

- **SO – Ofenzivní strategie** – Tato strategie je založena na silných stránkách a příležitostech společnosti a snaží se využít tyto stránky k tomu, aby čerpala z příležitostí, které ji přináší dané podnikatelské prostředí (Blažková, 2007).
- **ST – Defenzivní strategie** – Defenzivní strategie se zaměřuje na silné stránky a hrozby společnosti. Jedná se o strategii snažící se využít silných vnitřních stránek k tomu, aby se vyhnula vnějším hrozbám, nebo je alespoň oslabila (Blažková, 2007).
- **WO – Strategie spojenectví** – Tento typ strategie se snaží omezit vnitřní slabiny a současně využít vnější příležitosti. Je vhodná v situaci, kdy se společnosti nabízí vnější příležitosti, jejichž využití však brání vnitřní slabiny, které je potřeba překonat (Fotr, 2005).
- **WT – Strategie úniku/likvidace** – Tato strategie se orientuje na slabé stránky a hrozby společnosti a má defenzivní povahu zaměřující se na současné omezení slabin společnosti a překonání jejich vnějších hrozeb (Fotr, 2005).

### **1.4.2 Tržní strategie pro začínající podniky**

V této kapitole jsou popsány jednotlivé strategie pro začínající podnik. Volba správné strategie je jedním z klíčových prvků, které začínající podnikatel řeší (Blažková, 2007).

#### **Strategie vedoucí pozice v nízkých nákladech**

Účelem této strategie je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v daném segmentu, nabídnout výrobky za nejnižší cenu a získat tak větší podíl na daném trhu. Nízká nákladovost představuje velkou bariéru vstupu na trh pro ostatní společnosti a brání společnosti před substitučními výrobky (Fotr, 2005).

#### **Diferenciační strategie**

Účelem je odlišení se od konkurence a nabízení lepších výrobků. Výše nákladů zde není prioritou. Společnost se soustředí na dosažení výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka. Usiluje například o vůdcovství v oblasti servisu, kvality či technologie (Fotr, 2005).

#### **Strategie kooperace**

Tato strategie je doporučena především malým firmám, které nejsou natolik silné, aby mohly dosáhnout individuálního úspěchu. Strategie kooperace nabízí částečnou eliminaci bariér efektivní činnosti, jako jsou limitované finanční a lidské zdroje či vysoké náklady marketingové činnosti. Kooperativní vazby lze vytvářet mezi firmami, ať už si konkurují či nikoliv. Ve druhém případě se jedná o marketingovou symbiózu v případě nabídky komplementárních produktů (Veber a Srpová, 2012).

#### **Cílená strategie pro vybraný segment**

Společnost se zaměřuje spíše na jeden či více užších segmentů namísto usilování o celý trh. Zaměří se na skulinu na trhu, nebo na atraktivní segment. Pozornost pak soustředí na náklady nebo diferenciaci. Snaží se detailně poznat potřeby zvoleného segmentu a usiluje v něm o vedoucí postavení (Blažková, 2007).

## **1.5 Analýza rizik za pomoci metody RIPRAN**

Řízení rizik a příležitostí je opakující se proces, odehrávající se ve všech fázích životního cyklu projektu. V průběhu celého projektu musí mít projektový tým na paměti, že hrozí

řada nebezpečí, které mohou negativně působit na úspěch projektu. Je proto nutné nepříznivé vlivy ostražitě sledovat a pracovat na opatřeních, která by je snížila. Tím se zvýší pravděpodobnost úspěšného dokončení daného projektu. Jednou z metod řízení rizik je metoda RIPRAN skládající se ze čtyř kroků. Těmito kroky jsou: identifikace nebezpečí projektu, kvantifikace rizik projektu, reakce na rizika projektu a celkové posouzení rizik projektu (Doležal et al., 2012). V následujícím textu jsou tyto kroky detailněji popsány.

### **První krok**

Tento krok slouží k identifikaci nebezpečí stanovením seznamu ve formě tabulky, která obsahuje výčet možných hrozeb a možných následků (Doležal et al., 2012).

### **Druhý krok**

V tomto kroku se provádí kvantifikace rizika. Tabulka vytvořená v prvním kroku se doplní o pravděpodobnost výskytu rizika a výslednou hodnotu daného rizika.

V tabulce č. 3 jsou uvedeny verbální hodnoty pravděpodobnosti.

**Tabulka č. 3: Verbální hodnoty pravděpodobnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2012)

<b>Vysoká pravděpodobnost – VP</b>	nad 66 %
<b>Střední pravděpodobnost – SP</b>	33 – 66 %
<b>Nízká pravděpodobnost – NP</b>	pod 33 %

### **Třetí krok**

V tomto kroku se sestavují opatření, díky nimž by se hodnota rizika měla snížit na akceptovatelnou úroveň. Tato skutečnost se opět promítne do tabulky (Doležal et al., 2012).

### **Čtvrtý krok**

V tomto posledním kroku se posoudí celková hodnota rizik a vyhodnotí se, jak moc je projekt rizikový a zda je možné pokračovat v jeho realizaci (Doležal et al., 2012).

V tabulce č. 4 jsou uvedeny verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt.

**Tabulka č. 4: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2012)

<b>Velký nepříznivý dopad na projekt – VD</b>	Ohrožení cíle projektu
	Ohrožení koncového termínu projektu
	Možnost překročení celkového rozpočtu projektu
	Škoda více než 20 % z hodnoty projektu
<b>Střední nepříznivý dopad na projekt – SD</b>	Škoda 0,51 – 19,5 % z hodnoty projektu
	Ohrožení dílčí části projektu vyžadující zásah do plánu
<b>Malý nepříznivý dopad na projekt – MD</b>	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu
	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

V tabulce č. 5 je uvedeno přiřazení verbálních hodnot k riziku.

**Tabulka č. 5: Přiřazení verbální hodnoty riziku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal et al., 2012)

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>
<b>V</b>	vysoká hodnota rizika	vysoká hodnota rizika	střední hodnota rizika
<b>P</b>	VHR	VHR	SHR
<b>SP</b>	vysoká hodnota rizika	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika
	VHR		NHR
<b>N</b>			střední hodnota rizika
<b>P</b>	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR	SHR

## 1.6 Podnikatelský plán a jeho struktura

Zpracování podnikatelského plánu má pro začínajícího podnikatele či společnost rozhodující význam. Začínajícímu podnikateli či společnosti připravující zahájení nového podnikatelského projektu umožní příprava podnikatelského plánu ujasnit si a přezkoumat cíle a strategie svého podnikání. Pomůže zlepšit podnikatelský záměr a jeho přednosti, promyslet realizaci podnikatelského záměru, vymezit vlastní trh a identifikovat cílové skupiny a konkurenty (Wupperfeld, 2003).

Forma podnikatelského plánu dle Korába et al. (2007):

- Exekutivní souhrn
- Analýza prostředí

- Popis podniku
- Obchodní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Finanční plán
- Hodnocení rizik
- Přílohy

V následujícím textu jsou detailněji popsány jednotlivé části podnikatelského plánu.

### **Titulní strana**

Titulní strana by měla obsahovat název dokumentu a případný podtitul upřesňující o jaký dokument se jedná. Například název zakládaného podniku či živnosti s určením místa a času vzniku, označení autora a logo podniku. Za titulní stranou by měl být obsah dokumentu. Záleží, o jak obsáhlý dokument se jedná a pro koho je tvořen (Koráb et al. 2007). S ohledem na povahu této práce se titulní strana v návrhové části vyskytovat nebude.

### **Exekutivní souhrn**

Tato část podnikatelského plánu představuje jeho celý abstrakt. Měla by poskytovat ve stručné, ale výstižné formě, všechny podstatné informace o podnikatelském záměru a charakteru podnikání, na čem stojí, jaké má cíle a kým bude realizován (Koráb et al. 2007). Exekutivní souhrn dle Korába stručně a výstižně popisuje zakladatele či manažera a také argumenty proč právě nimi bude záměr realizován, produkty a služby u nichž apeluje na atraktivitu pro trh, silné stránky a kompetence zakládaného podniku, strategii použitou k dosažení úspěchu, klíčová finanční data v tabulkové formě, potřebné finanční zdroje a jejich spotřebu a v poslední řadě trh a atraktivitu tržní příležitosti. Výše zmíněný exekutivní souhrn se bude nacházet v závěrečné kapitole této diplomové práce.

### **Analýza prostředí**

Po vymezení trhu je nutné usilovat o získání informací o tomto trhu, jelikož potenciální investoři očekávají konkrétní čísla a fakta o velikosti a růstu trhu, o silných a slabých stránkách konkurentů a taky o požadavcích a chování zákazníků. Je tedy nutné provést průzkum trhu (Srpová, 2011).

Dle Srpové (2011) jsou vhodnými zdroji k analýze trhu například informační materiály statistického úřadu, internet, firemní zprávy, obchodní rejstříky, odborné publikace a jiné. Jednotlivé analyticko-výzkumné nástroje, které budou použity v analytické části diplomové práce jsou detailně popsány v předchozí kapitole: Použité analyticko-výzkumné metody v rámci plánování.

### **Popis podniku**

Zde se uvádí podrobný popis podniku vycházející z použité strategie začínajícího podniku. Stěžejní je, aby měl potenciální investor představu o podnikové struktuře. Důležitými prvky obsaženými v popisu podniku jsou popis výrobků a služeb, lokalita, organizační struktura, technické a kancelářské zařízení, znalosti, schopnosti a předchozí praxe podnikatele (Koráb et al., 2007).

### **Obchodní plán**

Jelikož se diplomová práce zabývá prodejem a nikoliv výrobou, obsahuje tato část informace o nákupu zboží a služeb a potřebných skladovacích prostorách. Je vhodné k této části připojit také seznam produktů, které podnik prodává a ohodnocení jejich konkurenceschopnosti. Uvádějí se zde také certifikáty a patenty, kterými podnik disponuje (Koráb et al., 2007).

### **Marketingový plán**

Marketingový plán říká, jak budou výrobky či služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Nachází se zde odhady tržeb, ze kterých se dá následně odhadnout rentabilita podnikání. Marketingový plán je často investory považován za nejdůležitější součást stojící za úspěchem podniku (Wupperfeld, 2003). Dle Kotlera (2007) je marketingový mix soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost používá k úpravě nabídky dle cílového trhu a skládá se z následujících čtyř částí:

- produkt
- cena
- distribuce
- propagace

### **Produkt**

Projekt je životaschopný, pokud jeho výrobky najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat prodejní sortiment podniku. Je nutné zvážit šíři a hloubku sortimentu, způsob

balení, servisní a poprodejní služby a také záruční podmínky s respektováním příslušných nákladů (Fotr a Souček, 2005).

### **Cena**

Při stanovování prodejních cen je třeba zvažovat několik faktorů, mezi které patří například cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita, platební podmínky, státní politika a cenové regulace (Vašítková, 2014).

### **Distribuce**

Hlavní distribuční kanál tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou distribuce, respektive s kombinací více druhů distribuce souvisí i její logické aspekty, kterým by se měla věnovat pozornost. Jedná se o dodací podmínky, způsob přepravy, či optimalizace dopravních cest a řízení zásob (Fotr a Souček, 2005).

### **Propagace**

Podpora prodeje je nezbytná při vstupu nového produktu na trh, jelikož je potřeba aby se potenciální zákazníci o daném produktu dozvěděli, a také pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů. Za základní formy podpory prodeje lze označit reklamu a propagaci, osobní prodej, orientaci na značkové zboží či influencery (Vašítková, 2014).

Marketingový plán bude stanoven na základě marketingového výzkumu provedeného mezi potenciálními zákazníky podniku.

### **Organizační plán**

V organizačním plánu by měla být popsána forma vlastnictví nového podniku. Pokud se jedná o obchodní společnost je nezbytné zde popsat management podniku, a také dle zákona uvést údaje o obchodních podílech. Nachází se zde také popis klíčových vedoucích pracovníků společnosti, jejich vzdělání a praxe (Koráb a kol. (2007).

### **Finanční plán**

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je právě finanční plán. Stanovuje potřebnou výši investice a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný a životaschopný jako celek. Finanční plán se zabývá především předpokladem příslušných příjmů a výdajů s výhledem minimálně na tři roky, jsou zde také zahrnuty očekávané tržby a kalkulace nákladů. Součástí je také vývoj cash-flow v příštích třech letech a odhad rozvahy, který poskytuje informaci o finanční situaci podniku k určitému datu. Finanční plán je možné sestavit také v několika variantách, a to například v optimistické,



realistické a pesimistické. Mohou zde také být popsány zdroje financování (Kislingerová, 2010).

### **Hodnocení rizik**

V této části podnikatelského plánu se popisují největší rizika, která mohou vzniknout na základě reakce konkurence, slabé stránky marketingu, či manažerského týmu. Zmíněná rizika je potřeba analyzovat a vytvořit alternativní strategie pro jejich možnou eliminaci. Pro potenciální investory je tento postup jistou zárukou, že podnikatel rizika vzal v potaz a je připraven je řešit (Koráb et al. 2007). V této diplomové práci je pro analýzu rizika použita metoda RIPRAN blíže popsána v kapitole 1.5.

### **Harmonogram realizace**

Jedná se o nezbytnou součást podnikatelského plánu obsahující popis činností spojených s realizací. Součástí tohoto harmonogramu je časová náročnost a důležité termíny, kterých chce podnikatel dosáhnout. Jednou z metod k vytvoření časového harmonogramu je Ganttův diagram, který obsahuje jednotlivé úkoly zobrazené na časové ose (Svobodová a Andera, 2017).

### **Přílohy**

Zde jsou převážně uvedeny informace, které nelze začlenit do samotného podnikatelského plánu. Na tyto přílohy by však měl text odkazovat. Tyto informace mohou obsahovat například korespondenci se zákazníky či dodavateli (Koráb et al., 2007).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Následující kapitola obsahuje zhodnocení současné situace na vybraném trhu. Pro zhodnocení bude použita analýza SLEPT, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, vlastní marketingový průzkum a analýza vlastních zdrojů a schopností. Tuto kapitolu bude shrnovat SWOT matice dle které bude určena vhodná strategie pro začínající podnik.

### **2.1 Business model Lean Canvas**

V tabulce č. 6 jsou zobrazeny prvotní podnikatelské myšlenky, které budou následně validovány pomocí rozhovorů s potenciálními zákazníky. Získaná data z těchto rozhovorů budou použita pro konečnou verzi business modelu, který se bude nacházet v návrhové části této diplomové práce. Stručný popis prvotních myšlenek je uveden v následujícím textu.

#### **Problém – zákaznický segment**

V dnešní době může být při nakupování outdoorového vybavení jako problém vnímána neochota prodejce. Prodáváci se nesnaží porozumět potřebám zákazníka a tím pádem jejich následná rada ohledně daného výrobku mnohdy není dostatečně relevantní. Se zmíněnou relevantností rady při nákupu úzce souvisí také nedostatečně kvalifikovaný personál v outdoorových prodejnách. Tyto poznatky vyplívají z osobní zkušenosti autora této diplomové práce jak z pohledu prodávače, tak zákazníka.

#### **Zákazníci**

Potenciálními zákazníky jsou aktivně sportující lidé zejména ze spádové oblasti Zlínského kraje a také obyvatelé, kteří nesportují ale outdoorové vybavení využívají či potřebují.

#### **První vlašťovky**

Na těchto lidech proběhne validace business modelu. Jedná se o aktivně sportující obyvatele Zlínského kraje, kteří nakupují outdoorové výrobky.

### **Existující alternativy**

Existujícími alternativami jsou společnosti zabývající se prodejem sportovního vybavení, jako Decathlon, Sportisimo a HUDYsport.

### **Unikátní nabídka hodnoty**

Unikátní hodnotou je konkurenceschopné portfolio prodáváných výrobků a dobrá dostupnost kamenné prodejny s možností VIP nákupu. Při těchto nákupech bude mít zákazník k dispozici předem zarezervovaného prodávatele pro svůj nákup.

### **Srozumitelný popis**

Přijďte nasát atmosféru, promyslete možnost VIP nákupu a my vám uděláme z nákupu zážitek.

### **Řešení**

Řešením je poskytovat ze strany personálu zákazníkovi kvalifikované poradenství, potažmo servis při prodeji a také se zaměřit na prodej kvalitních výrobků.

### **Cesty k zákazníkům**

Cestou, jak se dostat do povědomí zákazníků, budou sociální sítě, webové stránky, letáky a také doporučení.

### **Cenový model**

Cenový model bude nastaven tak, aby uspokojil široké portfolio zákazníků s různými finančními možnostmi. Například bundy budou v cenovém rozmezí 2 000 – 14 000 Kč.

### **Struktura nákladů**

Významnými položkami nákladů budou zejména náklady vynaložené na provoz prodejny a nákup potřebného vybavení. Dále se bude jednat o výdaje na nákup prodáváného zboží a výdaje spojené se zaměstnanci.

### **Indikátory**

Indikátorem úspěchu podniku budou kladné recenze od zákazníků, vracející se zákazníci a také celková poptávka po prodávaném zboží.

## Neférová výhoda

Za nespravedlivou výhodu je možné považovat zejména dlouholetou osobní zkušenost autora této diplomové práce s prodejem outdoorových výrobků a chodem prodejny.

Tabulka č. 6: Prvotní myšlenka zobrazená v business modelu Lean canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Problém</b> -neochota věnovat se zákazníkovi -nekvalitní výrobky -nedostatečná kvalifikace personálu	<b>Řešení</b> -kvalitní poradenství při prodeji - kvalifikovaný personál -kvalitní výrobky	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> -konkurenceschopné portfolio prodáváných výrobků -prodejna v dostupné lokalitě - VIP nákupy - lezecké vybavení	<b>Neférová výhoda</b> -zkušenost s prodejem outdoorových výrobků -zkušenost s chodem prodejny -znalost potřeby zákazníků	<b>Zákazníci</b> -obyvatelé Zlínského kraje využívající sportovní oblečení
<b>Existující alternativy</b> -HUDY -Decathlon -Sportisimo	<b>Indikátory</b> -recenze -počet prodejů -stálí zákazníci -poptávka	<b>Srozumitelný popis</b> -kvalitní a funkční výrobky prodávány kvalifikovaným personálem -uděláme vám z nakupování zážitek	<b>Cesty k zákazníkům</b> -sociální sítě -webové stránky -letáky	<b>První vlaštovky</b> -aktivně sportující lidé ze Zlínského kraje
<b>Struktura nákladů</b> -náklady na provoz -mzdové náklady -náklady na nákup zboží			<b>Cenový model</b> -prodejní cena bund 2000 Kč-14000 Kč -prodejní cena obuvi 2000 Kč-7500 Kč	

## 2.2 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků

K získání dat od potenciálních zákazníků byl použit primární průzkum s kvalitativním přístupem. Tato data budou použita v návrhové části diplomové práce k validaci a sjednocení myšlenek podnikatelského plánu.

**Cílem primárního průzkumu** je na základě identifikace preferencí ve vybraných oblastech marketingového mixu sestavit sadu doporučení, která budou vstupovat do následných návrhů marketingového plánu a jeho taktických oblastí.

**Centrální výzkumná otázka (CVO)** zní „Jaké jsou preference potenciálních zákazníků ve Zlínském kraji ve vybraných parametrech marketingového mixu s ohledem na dostupnost a používání outdoorového vybavení?“

Na základě CVO byli definovány tyto dílčí otázky:

1. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru produkt?
2. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru cena?
3. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru distribuce?
4. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru propagace?
5. Jaké jsou preference potenciálních zákazníků v parametru lidé?

### **2.2.1 Metodologie průzkumu**

Průzkum byl proveden kvalitativním přístupem a data byla sesbírána pomocí semi-strukturovaných rozhovorů. Průzkum byl realizován 12. 3. 2020 – 30. 4. 2020. Jako pomocný software byl použit Skype a záznamník na mobilním telefonu Samsung Galaxy S7.

#### **Výběr vzorku respondentů za pomoci snowball-sampling**

Na počátku výzkumu byl osloven kamarád autora této diplomové práce s prosbou o rozhovor a postupně byli dotazováni lidé, se kterými byl uskutečněn rozhovor na doporučení dalších lidí, kteří by byli ochotni rozhovor poskytnout. Nezbytností při těchto rozhovorech bylo, aby respondenti bydleli ve Zlínském kraji, pohybovali se v outdoorovém prostředí a navštěvovali outdoorové obchody. Jako bližší zájmové specifikace outdoorového odvětví byly vybrány cestování, turistika, lezení, horolezectví a cyklistika.

Nakonec byly provedeny rozhovory se dvanácti respondenty, kdy autor nabyl teoretického uspokojení.

#### **Charakteristika respondentů**

V tabulce č. 7 je k vidění charakteristika respondentů s nimiž byly provedeny rozhovory.

**Tabulka č. 7: Charakteristika respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	1	2	3	4	5	6
Sociální status	Zaměstnanec	Student	Podnikatel	Podnikatel	Zaměstnanec	Zaměstnanec
Věk	26	18	42	51	26	33
Bydliště	Vsetín	Vsetín	Valašské meziříčí	Zlín	Uherský brod	Zlín
Sport	Lezení a cyklistika	Turistika	Lezení	Turistika	Turistika a běh	Běh a cyklistika
Pořadí	7	8	9	10	11	12
Sociální status	Student	Zaměstnanec	Podnikatel	Zaměstnanec	Zaměstnanec	Zaměstnanec
Věk	21	32	36	22	39	25
Bydliště	Vsetín	Liptál	Vizovice	Zlín	Karolinka	Zlín
Sport	Lezení	Horolezectví	Běh	Turistika	Lezení	Běh

### **Postup zpracování a interpretace dat**

Rozhovory byly doslovně přepsány a autor postupoval metodou tematické analýzy, kdy barevně oddělil jednotlivé odpovědi skrze parametry. Zjištěné informace byly zapsány do shrnující tabulky, která byla slovně okomentována na základě dat zjištěných v rozhovorech. Poté byly na základě analýzy navržena doporučení vhodných prvků marketingového mixu podložených již zmíněnou analýzou. Doporučeními uvedenými v tabulkách a také slovních komentářích byly zároveň zodpovězeny dílčí výzkumné otázky a také centrální výzkumná otázka.

#### **2.2.2 Analýza dat a výsledky průzkumu**

V následujícím textu jsou k vidění analyzovaná data a také blíže vysvětlené výsledky průzkumu dle jednotlivých parametrů. Shrnující protokol průzkumu je zobrazen v tabulce č. 8.

## **Produkt a jeho kvalita**

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že u hlavního parametru produktu je pro všechny respondenty důležitá kvalita výrobku. Pro devět z dvanácti dotazovaných je také důležitý vzhled výrobku, pro jednoho respondenta důležitý není a zbytek respondentů na otázku neodpověděl. Pro dva respondenty je důležitá universálnost výrobku ve smyslu použití nejen na outdoorové aktivity, ale také do města. Pro zbylé respondenty faktor není důležitý, nebo se k němu nevyjádřili. Co se týče ostatních preferencí, tak pět respondentů zmínilo preferenci českých výrobků, z nichž jeden také fair-trade výrobků. Dva respondenti zmínili jako důležitý parametr funkčnost výrobku. Čtyři respondenti nezmínili žádné jiné preference.

## **Cenový model**

Ve vztahu k parametru ceny uvedlo osm respondentů důležitost poměru ceny a kvality. Pro dva respondenty je cena důležitá. Dva respondenti odpověděli, že cena pro ně není důležitá a neřeší ji při nákupu. Šest respondentů odpovědělo, že pro ně nejsou důležité slevy. Naopak pro dva respondenty jsou slevy důležité. Jeden respondent je za slevy rád. Jednoho respondenta hodně ovlivňují a jeden respondent odpověděl, že když je něco ve slevě, tak si to občas koupí jen kvůli ní.

## **Dostupnost a distribuce**

U parametru distribuce jedenáct respondentů odpovědělo, že preferuje kamennou prodejnu před e-shopem. Jednomu respondentovi je jedno, jestli nakoupí v kamenné prodejně, nebo na e-shopu. Pro osm respondentů je důležitá existence e-shopu skrz předvýběr produktu. Dva respondenti preferují e-shop v případě nákupu menších věcí a věcí, co si nepotřebují vyzkoušet. Jeden respondent hodnotí existenci e-shopu jako výhodu a jeden respondent odpověděl, že by byla škoda, kdyby neexistoval. Devět respondentů uvedlo, že je pro ně podstatná dostupnost kamenné prodejny do hodiny cesty. Dvěma respondentům je dostupnost jedno. Jeden respondent uvedl ideální dostupnost do dvou hodin. Pro šest respondentů není důležité parkoviště u prodejny. Pro tři respondenty je parkoviště důležité. Tři respondenti uvedli parkoviště jako příjemný bonus.

### **Personál – lidé (přístup a kvalifikace)**

U parametru lidé uvedli čtyři respondenti jako důležitý faktor personálu jeho slušné chování. Pro tři respondenty je důležitý vstřícný a přátelský přístup. Pro jednoho respondenta je důležitý lidský přístup. Jeden respondent uvedl jako vhodný parametr rozumnou míru aktivity personálu. Dva respondenti uvedli jako žádaný parametr profesionální chování. Tři respondenti si všímají upravenosti personálu. Jeden respondent si upravenosti nevšímá. Jeden respondent uvedl, že je důležité, aby se personál cítil dobře. Jeden dotazovaný uvedl jako vhodný parametr základní dress code. Tři respondenti vyžadují, aby personál rozumně vypadal. Jeden respondent v neupravený personál nemá důvěru a dva respondenti neodpověděli. Osm respondentů vyžaduje od personálu radu při výběru produktu. Jeden respondent ji ocení a dva respondenti ji vnímají jako pozitivní aspekt. Pro všechny respondenty je důležitá odbornost personálu a uvedli, že personál musí umět poradit, mít vlastní zkušenost s prodávanými výrobky a musí být informován.

### **Propagace a komunikace**

K parametru propagace uvedlo osm respondentů, že jako prvotní impuls k nákupu vnímají radu od známého, nebo kamaráda. Tři respondenti uvedli, že si nejčastěji vyhlédnou prodejnu na internetu. Jeden respondent uvedl, že jako prvotní impuls vnímá přitažlivý vzhled prodejny. Komunikačních kanálů si pět respondentů vůbec nevšímá, nebo pro ně alespoň nejsou důležité. Pro tři respondenty jsou důležitá produktová videa na internetu. Dva respondenti preferují informativně zajímavé a vtipné reklamy. Jeden respondent uvedl jako ovlivňující komunikační kanál recenze.



**Tabulka č. 8: Shrnující protokol z průzkumu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hlavní parametr	Vedlejší parametr	Odpověď											
Produkt	Kvalita	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá	Důležitá
	Vzhled	Důležitý	Důležitý	Důležitý	Důležitý	Důležitý	Důležitý	——	Není důležitý	Důležitý	Důležitý	Důležitý	——
	Universální produkt	Ne	Spiše ne	——	Jak kdy	Spiše ne	——	——	Něřeším	——	Ano	——	Ne
	Jiné preference	České výrobky	České výrobky, fair trade	——	Barevné výrobky	České výrobky, zpracování	——	——	České výrobky	——	Funkčnost	Lokální značka	Funkčnost
Cena	Cena produktu	Cena/výkon	Cena/výkon	Něřeším	Cena/výkon	Cena/výkon	Cena/výkon	Důležitá	Důležitá	Cena/výkon	Důležitá	Cena/výkon	Cena/výkon
	Slevy	Důležité	Nerozhodují	Něřeším	Něřeším	Občas koupím něco ve slevě	Něřeším	Jsem za ně rád	Nečekám na ně	Jsou důležité	Ovlivňují mě	Něřeším	Něřeším
Distribuce	Kamenná prodejna	Preferuji	Preferuji	Preferuji	Preferuji	Preferuji	Rozhodně preferuji	Je mi to jedno	Kamenná prodejna je mi bližší	Preferuji	Preferuji	Preferuji	Preferuji
	E-shop	Předvýchěr	Předvýchěr	Je to bonus	Preferuji, pokud nepotřebuji věc zkoušet	Preferuji, pokud nakupuji menší věci	Předvýchěr	Chci se podívat předem	Je mi to jedno	Předvýchěr	Předvýchěr	Divné, kdyby nebyl	Předvýchěr
	Dostupnost prodejny	Do hodiny	Do hodiny	Je mi to jedno	Do hodiny	Do hodiny	Do dvou hodin	Do hodiny	Do hodiny	Do hodiny	Je mi to jedno	Do hodiny	Do hodiny
	Parkování u prodejny	Není důležité	Je mi jedno	Je to bonus	Nestojí to na něm	Ocením	Asi ne	Není důležité	Je to bonus	Nezbytné	Je mi to jedno	Důležité	Důležité
Lidé	Chování personálu	Vstřícnost, přátelskost	Zdravá míra aktivity	Slušnost	Lidský přístup	Profesionálnost	Přátelské	Vstřícné	Přátelské	Slušnost	Slušnost	Profesionalita	Slušnost
	Upravenost personálu	Nevšímám si	Ovlivňuje mě	Všímám si	Všímám si	Aby nějak vypadal	V neupraveného nemám důvěru	Měl by nějak vypadat	Ať mu je pohodlné	——	Lépe působí upravený	——	Základní dresscode
	Rada od personálu	Pozitivní	Pozitivní	Důležitá	Důležitá	Ocením	Vyžadují	Očekávám	Vyžadují	Vyžadují	Vyžadují	Vyžadují	Vyžadují
	Odbornost personálu	Informovanost	Vlastní zkušenost s výrobky	Velmi důležitá	Důležitá	Vlastní zkušenost s výrobky	Znalost výrobků	Znalost výrobků	Důležitá	Musí umět poradit	Musí vědět o čem mluví	Důležitá	Musí to být specialista
Propagace	Impuls k návštěvě	Doporučení od známého	Doporučení od kamarádů, internet	Na internetu	Předchozí zkušenost, známí	Na internetu	Recenze, od známých	Internet	Kamarád	Známí	Od známých	Líbivý vzhled prodejny	Doporučení od známých
	Komunikační kanál	Nevnímám	Videa na internetu	Outdoorové videa	Nevšímám si	Fotka a videa	Nevnímám	Něřeším	Není směrodatný	Recenze	Vtipná reklama	Graficky zajímavá reklama	Zajímavé a vtipné reklamy

### 2.2.3 Diskuse výsledků a doporučení

V této části se nacházejí výsledky a doporučení na základě analyzovaných dat výzkumu. Tato doporučení napomůžou validaci podnikatelské myšlenky a sestavení podnikatelského plánu na otevření vlastní prodejny. Následující text odpovídá na dílčí výzkumné otázky a společně pak také na centrální výzkumnou otázku. Vizuální shrnutí výsledků marketingového mixu je k vidění na obrázku č. 4.

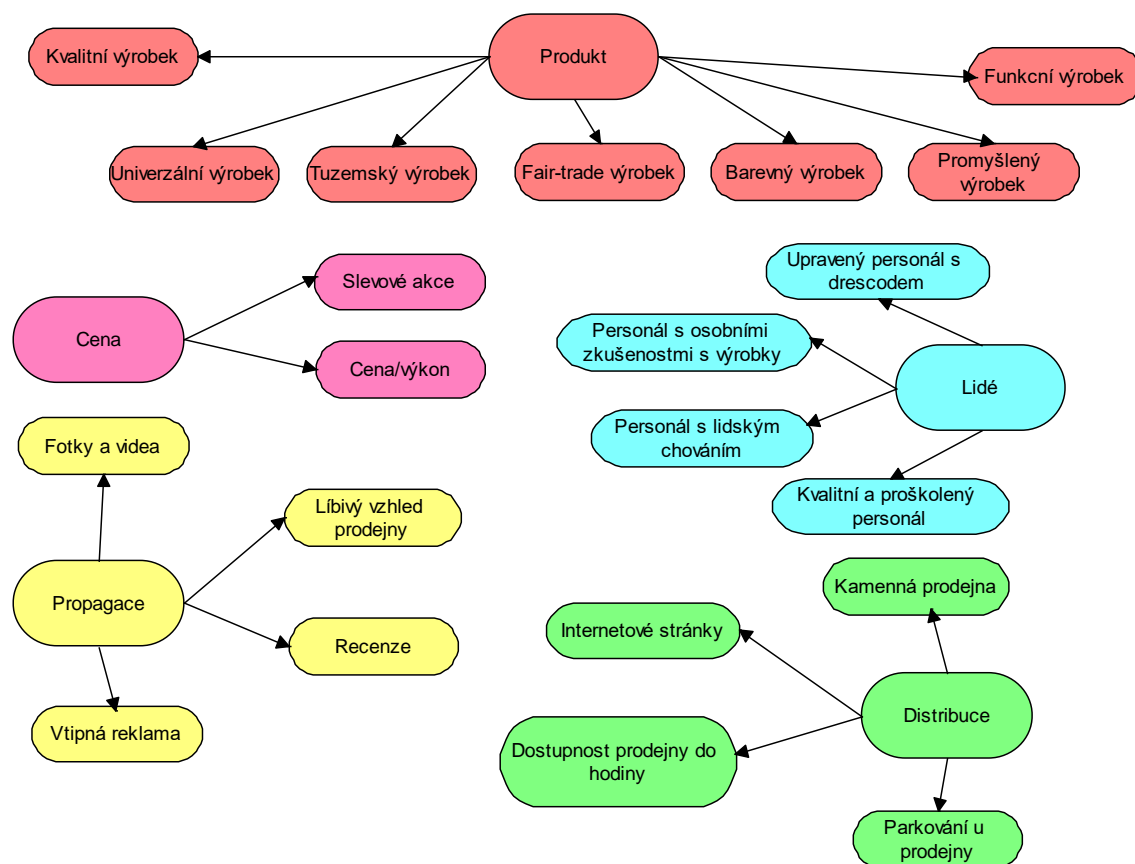
Na základě analýzy dat a výsledků výzkumu je doporučeno při sestavování vhodných parametrů marketingového mixu, konkrétně u produktu, zaměřit se výhradně na kvalitní výrobky, které jsou pro potenciální zákazníky nezbytností. Respondenti zmiňovali například bundy z nepromokavého materiálu Gore-tex od značky Arc'teryx, nebo bundy od značky High Point.

Je vhodné se zaměřit také na výrobky univerzální. To znamená, aby nebyly použitelné pouze na jeden typ aktivity, nýbrž například na lezení, cyklistiku, ale také do města, což někteří z respondentů vyzdvihovali jako důležitý parametr při nákupu. Většina dotazovaných zmiňovala preferenci českých výrobků, někteří by si za toto privilegium byli ochotni i připlatit, jiní by českému výrobku dali přednost za předpokladu stejné ceny s podobným výrobkem zahraniční výroby. Doporučením je také zařadit do portfolia výrobky různých barev dle přání potenciálních zákazníků. Nezbytností na základě tvrzení většiny respondentů je funkčnost výrobku a jeho promyšlené zpracování ve smyslu kvalitního stahování kapuce, promyšleného rozmístění kapes u bundy a dalších detailů, které jsou pro potenciální zákazníky důležité.

U parametru ceny je nezbytností dbát na vyvážený poměr ceny a kvality. Dotazovaní zmiňovali, že nemají problém si připlatit za kvalitnější výrobek. Někteří tvrdili, že cena není rozhodujícím parametrem, pokud je odůvodněná. Jeden z respondentů uvedl jako příklad bundy od českého výrobce High Point, které stojí kolem deseti tisíc korun, což je, dle jeho zkušeností, přiměřená cena vzhledem k vlastnostem dané bundy. Dotyčný tyto bundy porovnal s bundami od výrobce Mamut, které přestože stojí o deset tisíc korun víc, nejsou parametry, designem, kvalitou a zpracováním o nic lepší než zmíněné bundy od značky High Point.

Doporučením je také zařadit slevové akce, na které si sice nepotrpí všichni respondenti, ale pro některé je to impuls k nákupu a pro zbytek to sice důležitý parametr není, ale ani

je od nákupu neodradí. Někteří respondenti uvedli, že pokud nedělají nezbytný nákup, rádi si počkají na sezonní výprodeje či jednorázové slevy.



Obrázek č. 4: Vizuální shrnutí výsledků parametrů marketingového mixu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučením u parametru distribuce je jednoznačně existence kamenné prodejny. Je to preference všech dvanácti dotazovaných. S tím souvisí také umístění kamenné prodejny. Vhodné je prodejnu založit v místě, které bude pro zákazníky dostupné maximálně do hodiny dojezdového času, tak jak je uvedeno na obrázku č. 4, kde se k této preferenci přikláněla většina dotazovaných. Také je žádoucí zřídit u kamenné prodejny parkoviště. Většina respondentů zmínila, že vyžadují parkování u prodejny, jiní to vnímají jako příjemný bonus. Ani jeden respondent se nevyjádřil k existenci parkoviště negativně. Určitě by tedy stálo za zvážení soustředit se při výběru objektu pro zřízení prodejny na možnosti parkovacích míst i za cenu vyšší investice.

U parametru lidé je doporučeno vybírat slušný personál s lidským přístupem, který potenciální zákazníci ocení. Také je vhodné pravidelně personál školit jednak v prodejních dovednostech a jednak v technických parametrech jednotlivých produktů,

což je potenciálními zákazníky také vyžadováno. Plusem je také dohlédnout na nošení základního dress codu, například firemního trika. Důležité je taky aby personál měl osobní zkušenosti s prodávanými výrobky, což lze zařídit například firemním test centrem produktů, jelikož, jak jeden respondent poznamenal, není nad osobní zkušenost. U zkoumaného parametru propagace je doporučeno pořizovat fotografie a produktová videa prodávaných výrobků za účelem reklamy a vysvětlení technických parametrů výrobků. Plusem by bylo také vybudovat prodejnu líbivého vzhledu, například za pomoci designéra. Důležité jsou taky recenze na internetových stránkách, na které spousta potenciálních zákazníků bere zřetel. Dobrou propagací by mohla být vtipná a graficky přitažlivá reklama, která by měla také silně informativní charakter. U produktů vystavených jak na prodejně, tak na internetových stránkách je vhodné uvést technické parametry jednotlivých výrobků.

### **Závěry a limity průzkumu**

Průzkum byl limitován především pandemií korona viru, která znemožnila osobní setkání s účastníky rozhovoru. Dále měl průzkum omezený počet respondentů, a také ho limitoval nedostatek času. Hlavním cílem průzkumu bylo navrhnout vhodné prvky marketingového mixu pro sestavení podnikatelského plánu na založení vlastního outdoorového obchodu ve Zlínském kraji.

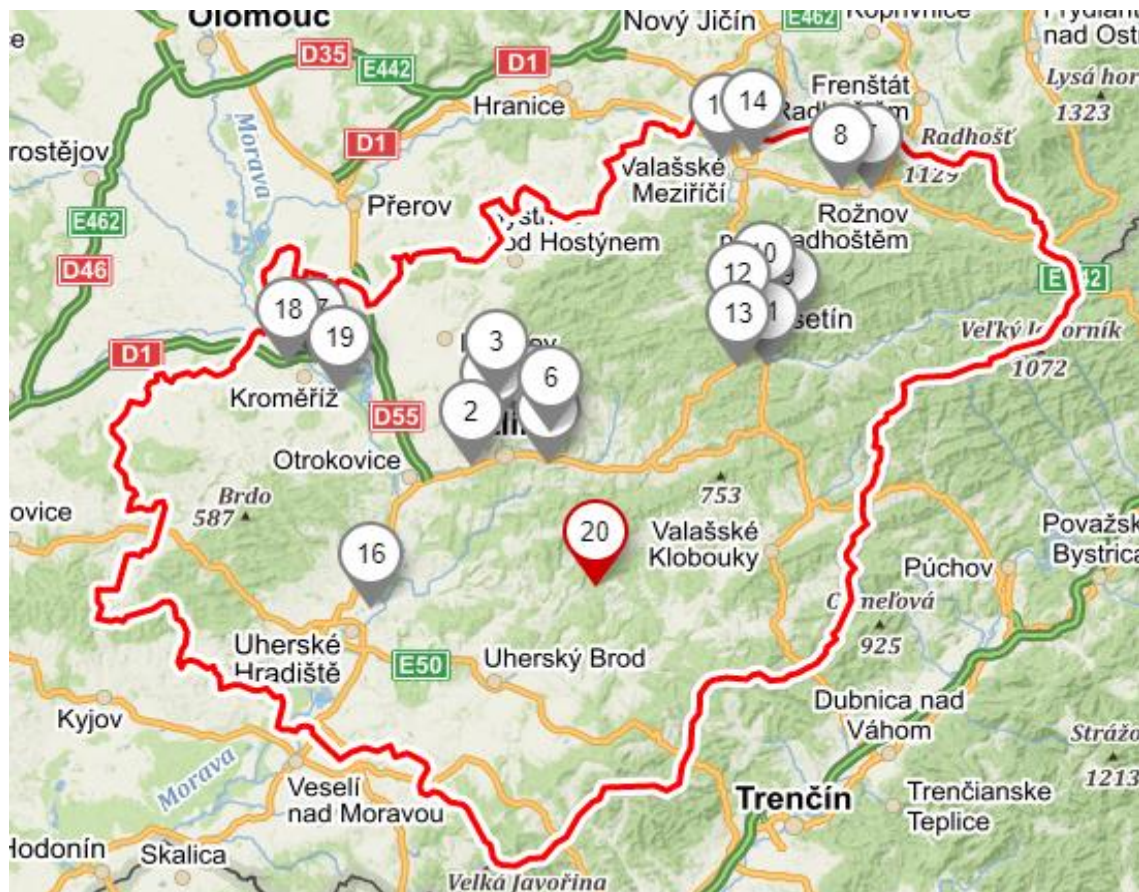
Na základě rozhovorů a jejich analýzy byly zjištěny preference potenciálních zákazníků outdoorového obchodu, zodpovězeny jak dílčí výzkumné otázky, tak centrální výzkumná otázka. Na závěr byly navrženy vhodné prvky marketingového mixu pro sestavení výše zmíněného podnikatelského plánu, a tedy naplněn hlavní cíl celého průzkumu.

## **2.3 Analýza atraktivity trhu pomocí Porterova modelu pěti sil**

V této kapitole budou postupně analyzovány síly působící v analyzovaném odvětví. Mezi tyto síly patří: stávající konkurence, vstup nové konkurence, potenciální zákazníci, dodavatelé a substituty. Následovat bude shrnutí atraktivity tržního prostředí v tabulce č. 10.

### 2.3.1 Analýza stávající konkurence

Jelikož za spádovou oblast byl vybrán Zlínský kraj, budou v této kapitole analyzovány konkurenční podniky, které se v tomto kraji nacházejí. Tato analýza bude následně využita pro výběr konkrétní lokace pro založení nové prodejny. Pro větší přehlednost jsou konkurenční podniky graficky znázorněny na obrázku č. 5. Popisy některých konkurenčních podniků vycházejí z osobních zkušeností autora této práce.



Obrázek č. 5: Mapa konkurenčních podniků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2021)

Za přímou konkurenci, z hlediska velikosti, geografické blízkosti a nabídky podobných produktů, lze považovat celkem 20 konkurenčních prodejen uvedených v následujícím textu.

- a) Rožnov pod Radhoštěm – Sportovna, Pemi outdoor
- b) Valašské Meziříčí – Holas sport, Sportisimo
- c) Vsetín – Sportisimo, Alpine pro, Hervis, Moira

- d) Jablůnka – Quill
- e) Uherské Hradiště – Sportisimo
- f) Zlín – Sportisimo, Alpine pro, Hervis, Husky, HUDY, Decathlon
- g) Kroměříž – Moira, Sportisimo, Merco
- h) Luhačovice – Vavrys

Prvním konkurentem je Sportovna, která nabízí poměrně širokou škálu sportovního oblečení, obuvi a doplňků. Z ryze outdoorového vybavení zde lze najít značky jako Lowa, Buff, Osprey a další (Sportovna, 2021). Tato prodejna však postrádá nabídku lezeckého vybavení, stanů a spacáků. Druhým konkurentem je prodejna Pemi outdoor, která nabízí větší množství outdoorového vybavení než výše zmíněná Sportovna. Navíc nabízí značky Camp, Petzl a Salewa (Pemi outdoor, 2021). Dalším konkurentem je Holas sport, kde lze nakoupit v podstatě všechno vybavení až na lezecké. Je potřeba zmínit, že nabízí primárně výroby nižší cenové kategorie. Nejdražší pánská nepromokavá bunda zde stojí například 5 970 Kč, což se odráží na funkčnosti. Jelikož má pouze 10 000 mm vodního sloupce, rozhodně není tato bunda dostatečná pro využití v kombinaci s těžším batohem. V takovém případě by došlo poměrně rychle k propuštění vody (Holas sport, 2021). Sportisimo, Alpine pro a Hervis jsou ryze sportovní obchody, které nabízejí spíše levnější zboží s nižší funkčností a jako většina doposud analyzovaných konkurentů postrádají nabídku lezeckého vybavení.

Moira je mezi sportovci známá prodejem kvalitního funkčního prádla. Jedná se o výrobky ze syntetických materiálů, které mají výhodu ve vysoké mechanické odolnosti a také rychlém usychání. Nevýhodou oproti podobně funkčnímu prádlu z merino vlny je zapáchání po delším používání. Ve městě Jablůnka se nachází menší prodejna Quill, která sice drží poměrně malé skladové zásoby, ale má obrovské portfolio značek a výrobků, které lze na prodejnu objednat. Je zde možné nakoupit téměř vše, co může milovník outdooru potřebovat. Dalším konkurentem je prodejna Husky, která má v sortimentu vše až na lezecké vybavení a řadí se spíše k levnější cenové kategorii. Velkým konkurentem ve Zlíně je především prodejna Hudy sport, která je součástí celorepublikové franchisingové sítě. Tyto prodejny mají jedno z největších portfolií outdoorových výrobků v České republice a koupit se zde dá opravdu vše, co člověk potřebuje. Drobnou nevýhodou u tohoto konkurenta může být zaměření především na dražší značky.

V tabulce č. 9 je zobrazen benchmarking jednotlivých konkurenčních podniků. Bylo zjišťováno, zdali vlastní kamennou prodejnu a e-shop, jestli umožňují VIP nákupy a nabízejí i lezecké vybavení. Také bylo zjištěno, kolik značek nabízí ve svém portfoliu a jaký počet těchto značek je českých.

**Tabulka č. 9: Benchmarking jednotlivých konkurentů**

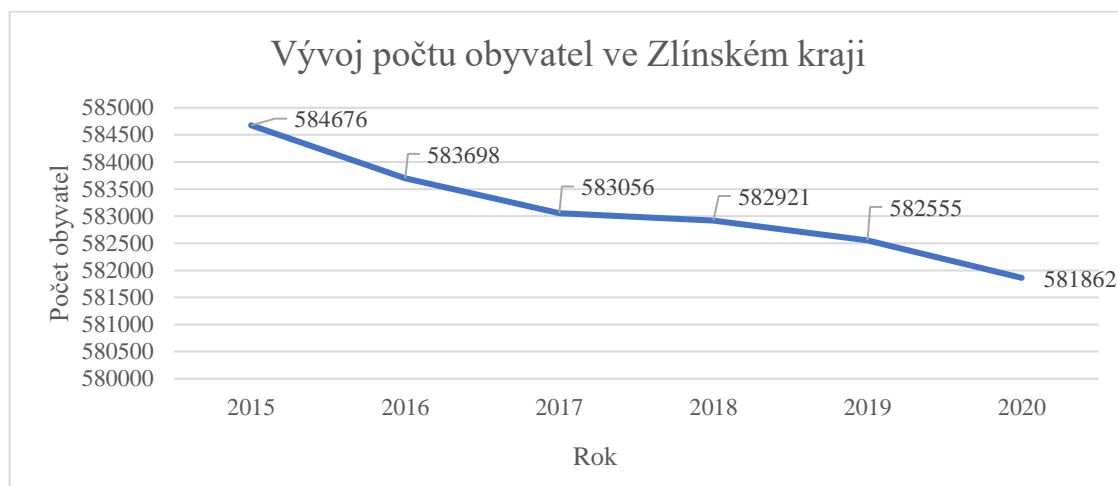
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název prodejny	Kategorie					
	Kamenná prodejna	E-shop	VIP nákupy	Lezení	Počet prodávaných značek	Počet českých značek
Sportovna	Ano	Ano	Ne	Ne	18	0
Pemi outdoor	Ano	Ano	Ne	Ano	7	0
Holas sport	Ano	Ano	Ne	Ne	73	9
Sportisimo	Ano	Ano	Ne	Ne	399	22
Alpine pro	Ano	Ano	Ne	Ne	4	1
Hervis	Ano	Ano	Ne	Ne	166	12
Moira	Ano	Ano	Ne	Ne	1	1
Quill	Ano	Ano	Ne	Ano	108	12
Husky	Ano	Ano	Ne	Ne	14	3
Hudy	Ano	Ano	Ne	Ano	183	13
Decathlon	Ano	Ano	Ne	Ano	433	25
Merco	Ano	Ano	Ne	Ne	210	24
Vavrys	Ano	Ano	Ne	Ne	8	1

Obrovským konkurentem je Decathlon. Jedná se o společnost, která má ve svém sortimentu téměř vše, specializuje se hlavně na své značky jako například Quechua či Simond a řadí se spíše k levnějším. Velkou výhodou tohoto konkurenta jsou velmi nízké ceny a také vlastní výzkum a vývoj. Merco je konkurent, který, kromě lezeckého materiálu, nabízí veškeré outdoorové vybavení. Posledním konkurentem je luhačovický Vavrys, který prodává funkční prádlo značky Craft a velmi kvalitní švédskou značku Haglöfs, vyrábějící různé druhy outdoorového a horolezeckého oblečení. Ani jeden z konkurenčních podniků nenabízí možnost VIP nakupování.

### 2.3.2 Vyjednávací síla potenciálních zákazníků

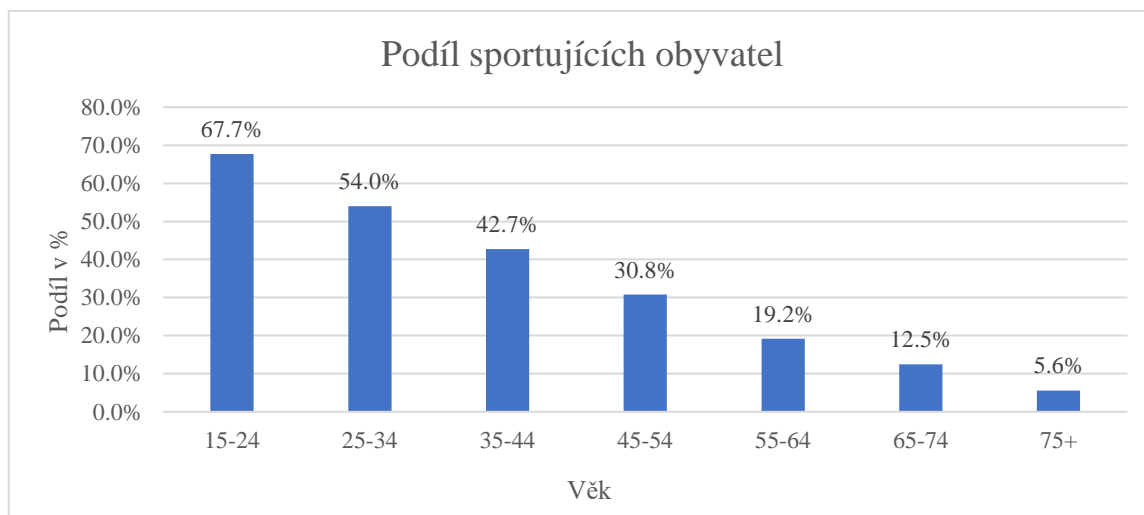
Potenciálními zákazníky jsou obyvatelé Zlínského kraje, využívající outdoorové oblečení. Jedná se jak o aktivně sportující obyvatele, tak o obyvatele, kteří tyto výrobky rádi používají i mimo sportovní aktivity, lze tedy hovořit o tzv. urban outdooru. Pro bližší charakteristiku a popis potenciálních zákazníků je v grafu č. 1 k vidění vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje.



**Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Pro detailnější představu o zákaznickém segmentu je na grafu č. 2 k vidění podíl sportujících obyvatel.



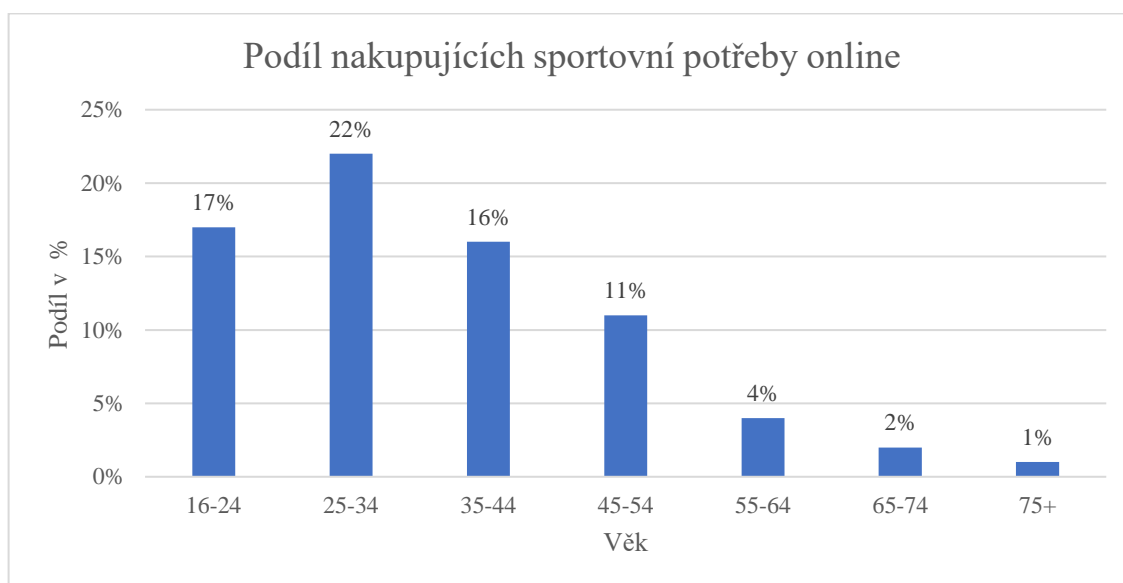
**Graf č. 2: Podíl sportujících obyvatel**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ 2014)



Dle výsledků šetření, které zpracoval v roce 2014 ČSÚ vyplývá, že aktivně sportuje přibližně 34,7 % populace. Nejvíce sportujícími jsou mladí lidé ve věku 15–24 let, mezi nimiž je podíl sportujících 67,7 %. Ve věkové kategorii 25-34 je podíl sportujících 54 % a ve věkové kategorii 35-44 let 42,7 %. S přibývajícím věkem podíl aktivně sportujících klesá. Nejmenší podíl je ve věkové kategorii 75+, konkrétně 5,6 %.

V roce 2018 zpracoval ČSÚ šetření z kterého vyplývá, že pouze 11 % populace nakupuje sportovní potřeby online. Pokud rozdělíme tyto osoby podle věku, nejvyšší podíl nakupujících nalezneme u lidí v rozmezí 25-34 let a nejmenší pak u starší populace. Detailnější přehled o podílu nakupujících přes internet je k vidění v grafu č. 3.



**Graf č. 3: Podíl nakupujících sportovní potřeby online**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že se ve spádové oblasti nachází dostatek potenciálních zákazníků. Pozitivní je fakt, že většina obyvatel sportuje a také, že většina těchto obyvatel dává přednost nákupu v kamenné prodejně. Co se týče cenové citlivosti, je důležité zákazníky především přesvědčit o kvalitě a funkčnosti prodávaných výrobků. Toto tvrzení se potvrdilo dle výsledků vlastního průzkumu.

### **2.3.3 Analýza bariér a vstupu nové konkurence**

Největší bariérou vstupu na trh je bezesporu nedostatek finančních prostředků, jelikož založení prodejny a nákup zboží je finančně nákladné. V případě že osoba či firma, která

chce na trh vstoupit, má finančních prostředků dostatek, je vstup na trh poměrně jednoduchý. Složitější je udržet se posléze konkurenci schopným, s čímž souvisí určité know-how, znalost trhu a místních zvyklostí.

#### **2.3.4 Analýza dodavatelů**

Pro úspěšné založení a následný chod prodejny bude zapotřebí několik dodavatelů. Tito dodavatelé budou rozřazeni do oblasti administrativy, propagace a zboží.

##### **Administrativa**

Aby byl nákup pro potenciální zákazníky pohodlnější, je potřeba nabízet také bezhotovostní platbu, ke které je potřeba platební terminál. Tento terminál poskytují například ČSOB, Fio banka, KB SmartPay či ComGate. Poplatky za transakci se pohybují od 0,79 % do 1,95 % v závislosti na objemu plateb. Potřeba je také zmínit jednorázové poplatky za zřízení terminálu a měsíční poplatky za provoz terminálu. Cenově nejvýhodněji vychází platební terminál od společnosti ComGate, kdy poplatek z běžných transakcí činí 0,79 % - 0,99 %, zřízení terminálu je zdarma a měsíční poplatek činí 0 až 249 Kč v závislosti na objemu plateb (Comgate, 2021).

Pro potřebu tohoto podnikatelského plánu bude zvolen ekonomický systém POHODA. Tento program umožňuje provádět veškeré úkony, které podnikatel potřebuje, od vedení skladových zásob po evidenci zákazníků. Cena tohoto systému se pohybuje od 1980 Kč po 15980 Kč v závislosti na verzi, která bude upřesněna v návrhové části této diplomové práce (Stormware, 2021).

##### **Zboží**

Sortiment outdoorového vybavení je poměrně široký, protože je zapotřebí většího množství dodavatelů. Pro zpřehlednění bude sortiment rozdělen do kategorií oblečení, boty, batohy, lezecké vybavení a ostatní. Dodavatelé jednotlivých kategorií jsou blíže popsáni v následujícím textu. Tento text je zpracován na základě osobních zkušeností autora této práce.

##### **Oblečení**

Tato kategorie je v outdoorovém segmentu zdaleka nejširší. Dodavateli v této kategorii jsou například Tilak a.s., jenž je špičkovým českým výrobcem outdoorového oblečení, zaměřujícím se primárně na nepromokavé bundy a kalhoty s membránou Gore-tex,

doplňkově pak také na softshellové bundy a spodní prádlo. Alternativními dodavateli jsou Direct Alpine s.r.o. a High Point – SPORT SCHWARZKOPF s.r.o., kteří se zaměřují na stejný sortiment jako Tilak. Tito výrobci se obecně zaměřují spíše na dražší a kvalitnější výrobky, ceny nepromokavých bund se u nich pohybují mezi 5 000 - 14 000 Kč. Co se týče cenově dostupnějších výrobků, je potřeba zmínit například českou značku Penguin, jenž je ve vlastnictví dodavatele Activent 365 s.r.o. Tato značka vyrábí také bundy, kalhoty a jiné oblečení, stejně jako výše zmíněné dražší značky, navíc ale vyrábí také například batohy, stany, spacáky a jiné vybavení, a to za dostupnější cenu při zachování slušného poměru ceny a výkonu. V kategorii funkčního prádla a doplňkového oblečení jsou dodavateli například společnosti VAVRYS CZ s.r.o., prodávající značku Craft, jenž vyrábí syntetické funkční prádlo a ZOOKEE s.r.o. prodávající značku Sensor, jenž se zaměřuje na syntetické prádlo stejně jako Craft, ale většinu jejího portfolia tvoří prádlo a doplňky z merino vlny.

### **Boty**

Dodavateli bot jsou například FENIX OUTDOOR s.r.o., prodávající boty značky Hanwag, dále pak SPORT prima s.r.o., jenž se zaměřuje na italskou značku ASOLO. Tyto značky vyrábějí boty kožené, textilní a také z kombinace těchto materiálů a řadí se k dražším v dané kategorii. Levnější alternativou je například česká značka Triop.

### **Batohy**

V kategorii dodavatelů batohů figuruje i výše zmíněná společnost prodávající značku Penguin, a v neposlední řadě společnost GEMMA SPORT s.r.o., prodávající českou stálici Gemma. Tito dodavatelé se řadí mezi levnější v dané kategorii. Ke dražším pak lze zařadit Outdoor Concept a.s., který je distributorem americké značky batohů Osprey.

### **Lezecké vybavení**

K dodavatelům lezeckého vybavení patří jednoznačně RP Climbing s.r.o., zaměřující se na značku Ocún a SINGING ROCK s.r.o., vyrábějící značku Singing Rock. Oba tyto dodavatelé jsou zároveň českými firmami vyrábějící v téměř celý lezecký sortiment. Jedná se například o boty na lezení, mačky, lana, skoby, úvazky a jiné zboží.

## Ostatní

Do této kategorie autor práce zařadil veškeré vybavení a doplňky outdoorového segmentu, které není zmíněno v předešlých kategoriích. K těmto dodavatelům patří WARMPEACE s.r.o., Outdoor Brothers s.r.o., nebo také JUREK S+R s.r.o. vyrábějící kvalitní české stany.

### 2.3.5 Analýza substitutů

Prodejna outdoorového vybavení má určité substituty, které lze zároveň klasifikovat jako hrozbu, jelikož díky těmto substitutům lze ztratit případné zákazníky. Na problematiku substitutů lze nahlédnout z pohledu typu podniku. V tomto případě jsou substituty online prodejny outdoorového vybavení, jako například Alza, či Mall, kde ovšem není možné daný výrobek vyzkoušet a osobně se poradit s personálem.

Pokud se zaměříme na samotné produkty, tak jako substituty lze vnímat například výrobky určené pro myslivost a rybářství, nebo vojenské vybavení prodávané v army obchodech. Za substituty můžeme považovat taky například tenisky, tepláky a jakékoli další oblečení.

### 2.3.6 Shrnutí atraktivitu trhu dle Porterova modelu pěti sil

V tabulce č. 10 jsou k vidění klíčové faktory vyplývající z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tyto faktory budou podkladem pro SWOT matici.

**Tabulka č. 10: Výsledky atraktivitu trhu dle Porterova modelu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky atraktivitu tržního prostředí dle Porterova modelu pěti sil	Příležitost (O) hrozba (T)
Velké množství konkurenčních podniků	T
Absence lezeckého vybavení v nabídce většiny konkurentů	O
Velké množství sportujících obyvatel	O
Malé množství obyvatel nakupujících sportovní potřeby online	O
Cenově nenáročný přechod zákazníka ke konkurenci	T
Neexistující možnost VIP nákupu u žádného konkurenčního podniku	O
Snadný vstup na trh nové konkurence	T
Velké množství dodavatelů zboží	O
Běžné oblečení a obuv jako substituty	T

### **Rivalita současné konkurence**

Konkurence ve Zlínském kraji je značná. Nachází se zde více větších prodejen jako například Sportisimo, Hervis či Decathlon a několik menších prodejen. Výhodou je, že většina z konkurenčních prodejen nenabízí lezecké vybavení, které je plánováno zařadit do sortimentu nové prodejny, a také skutečnost, že téměř všichni konkurenti mají v portfoliu buď převahu levných výrobků, nebo, jako v případě Hudy sportu, dražších výrobků. V tomto ohledu je pro začínajícího podnikatele příležitost nabízet cenově vyrovnané portfolio výrobků.

### **Bariéry a hrozba vstupu nové konkurence**

Hrozba vstupu nové konkurence je velká, jelikož pro založení nové prodejny není potřeba žádných drahých technologií, patentů či povolení. Případnému konkurentovi postačí dostatek finančních prostředků. Je ale také potřeba zmínit, že jedna věc je založení prodejny a vstup na trh a druhá na trhu se udržet a dosahovat kladných ekonomických výsledků.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

V roce 2020 žilo ve Zlínském kraji 581 862 obyvatel, z nichž přibližně 34,7 % sportuje. Na základě uvedených čísel žije ve Zlínském kraji přibližně 201 906 aktivně sportujících lidí, kteří jsou potenciálními zákazníky nové prodejny. Pozitivní je také zjištění, že pouze 11 % populace nakupuje sportovní potřeby přes internet. Tato skutečnost podporuje plán otevření kamenné prodejny.

Potenciálních zákazníků je sice ve Zlínském kraji dostatek, nicméně existuje poměrně hodně konkurenčních podniků a substitutů, které sice nejsou parametrově stejné, ale stále jsou rizikem. Pro omezení vyjednávací síly odběratelů je potřeba správně nastavit prodejní portfolio a přesvědčit zákazníky o celkové kvalitě nové prodejny.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelů se na trhu vyskytuje celá řada. V případě nové prodejny outdoorového vybavení jsou pochopitelně nejdůležitějšími dodavateli zboží, se kterými dle zkušeností autora této práce je výborná domluva a dá se na ně spolehnout.

## Nebezpečí substitutů

V případě outdoorového světa se substituty vyskytují hojně. Výrobky mají ovšem mnohdy omezení ve funkčnosti a životnosti, obchody zase často trpí omezeným sortimentem, či e-shopy, kde si koncový uživatel nemůže výrobek osahat a vyzkoušet.

## 2.4 Analýza obecného prostředí dle rámce SLEPT

Tato kapitola analyzuje obecné okolí, jeho vliv a možné dopady pro nově vznikající společnost. Analýza okolí je realizována prostřednictvím několika faktorů, mezi které se řadí sociálně-kulturní, ekonomické, politické, legislativní a technologické.

### 2.4.1 Sociálně-kulturní faktory

Oblast Zlínského kraje a jeho okolí je poměrně kopcovitá a nachází se zde mnoho zajímavých míst pro sportovce, turisty a všechny ostatní obyvatele, kteří mají rádi přírodu. Na obrázku č. 6 je k vidění mapa Zlínského kraje a blízkého okolí pro bližší představu o místním terénu.



Obrázek č. 6: Mapa Zlínského kraje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2021)

Díky místnímu terénu a turistické vybavenosti se zde pravidelně koná několik známých sportovních akcí, kterými jsou například Špacír, v případě kterého, se jedná o zdolání beskydské trasy během 24 hodin. Další kulturně-sportovní akcí je Vrchářská koruna Valašska. Jedná se o cykloturistický projekt, kdy je potřeba zdolat 20 předepsaných místních vrcholů. Koná se zde také bikemaraton Drásal, jehož trasa se také plánuje přes místní kopce. Nachází se zde také velké množství oblastí, které hojně navštěvují lezci. Mezi tato místa patří například Čertovy skály u Lidečka, Valova skála u Vsetína, Medůvka a Jarcovská kula.

#### **2.4.2 Ekonomická oblast**

Důležitými ekonomickými faktory, které mají vliv na začínající podnikání, jsou vývoj odvětví, ekonomický růst, nezaměstnanost či mzdové náklady.

##### **Ekonomický růst**

Mezi lety 2012 a 2019 byl zaznamenán v České republice růst HDP, jenž je zaznamenán v tabulce č. 11. Hlavními faktory růstu byly především domácí poptávka a výdaje na konečnou spotřebu domácností. Nejvyššího HDP dosáhla Česká republika v roce 2019 a to 5 647,2 mld. Kč (Kurzy, 2021).

V roce 2020 došlo pravděpodobně k nejvýznamnějšímu poklesu výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky. Dle předběžného odhadu byl hrubý domácí produkt o 5,6 % nižší než v roce 2019. Tento pokles byl ovlivněn hlavně spotřebou domácností, investičními výdaji a také poklesem zahraniční poptávky. Pokles HDP nejvýrazněji ovlivnil vývoj v odvětvích jako jsou obchod, doprava, ubytování a pohostinství (ČSÚ, 2021).

**Tabulka č. 11: Vývoj HDP v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2021)

<b>Vývoj HDP v mld. Kč</b>							
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477	4 712,9	5 049,9	5 310,3	5 647,2

##### **Nezaměstnanost**

Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji měla od roku 2015 do roku 2018 klesající charakter. Nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2015 a to 4,7 %, nejnižší pak v roce

2018, kdy dosahovala míry 1,8 %. Mezi lety 2019-2020 míra nezaměstnanosti stoupala až k 3,2 % (ČSÚ, 2021). Míra inflace v jednotlivých letech je zaznamenána v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji**

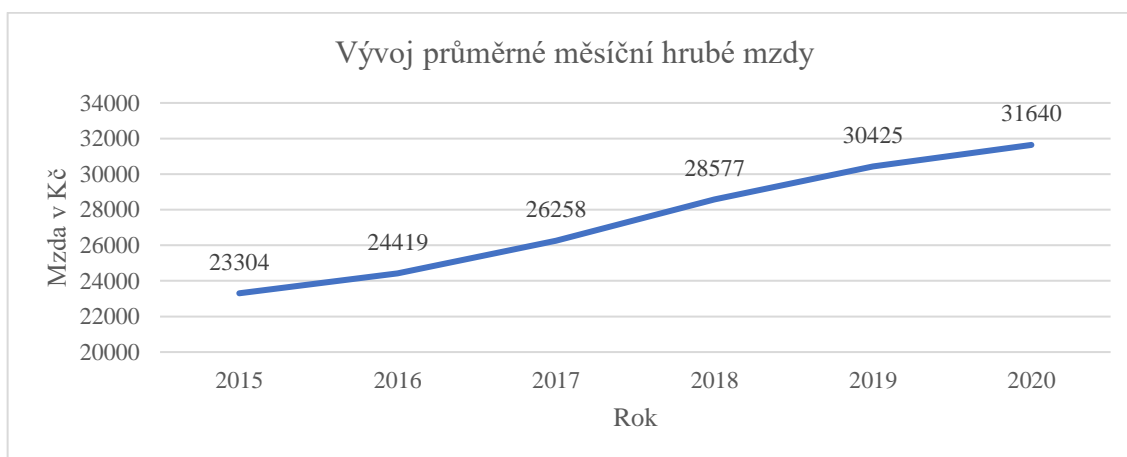
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

Vývoj nezaměstnanosti v %					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
4,7 %	4 %	3,6 %	1,8 %	2 %	3,2 %

Současný růst nezaměstnanosti má negativní vliv ve vztahu k potenciálním zákazníkům, protože u nezaměstnaných osob je předpokladem nižší příjem, a tím pádem menší pravděpodobnost utrácení za outdoorové vybavení. Pozitivním vlivem je pak jednodušší možnost získání nových pracovníků. Je však potřeba zmínit, že míra nezaměstnanosti a její vývoj nejsou nijak extrémní.

### Hrubá měsíční mzda

Na grafu č. 4 je k vidění vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji za roky 2015 až 2020. Mzda má meziročně rostoucí trend. V roce 2015 dosahovala mzda nejnížší hodnoty v průměru 23 304 Kč, nejvyšší hodnota byla pak zaznamenána v roce 2020 a to 31 640 Kč. Je nutné zmínit, že v porovnání s ostatními kraji dosahuje průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji spíše nižších hodnot (ČSÚ, 2021).



**Graf č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)



Růst průměrné měsíční mzdy má pozitivní vliv vzhledem k potenciálním zákazníkům, kdy lze předpokládat, že budou ochotni více utrácet. Negativní vliv má pak na zvyšující se náklady na lidské zdroje.

## **Inflace**

Průměrná roční míra inflace je vyjádřena přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru 12 měsíců předchozích. Z tabulky č. 13 je zřejmé, že průměrná roční míra inflace dosahovala v letech 2015 a 2016 hodnoty 0,3-0,7 % a od roku 2017 do roku 2019 kolísala mezi 2,1-2,8 %. Nejvyšší míra byla zaznamenána v roce 2020, kdy dosáhla výše 3,2 %. Vyšší míra inflace znamená snižování kupní síly peněz a tím dražší zboží pro potenciálního zákazníka.

### **Tabulka č. 13: Průměrná roční míra inflace v České republice**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

Průměrná roční míra inflace v %					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %

### **2.4.3 Vývoj trhu s outdoorovým vybavením dle CZ-NACE v EU**

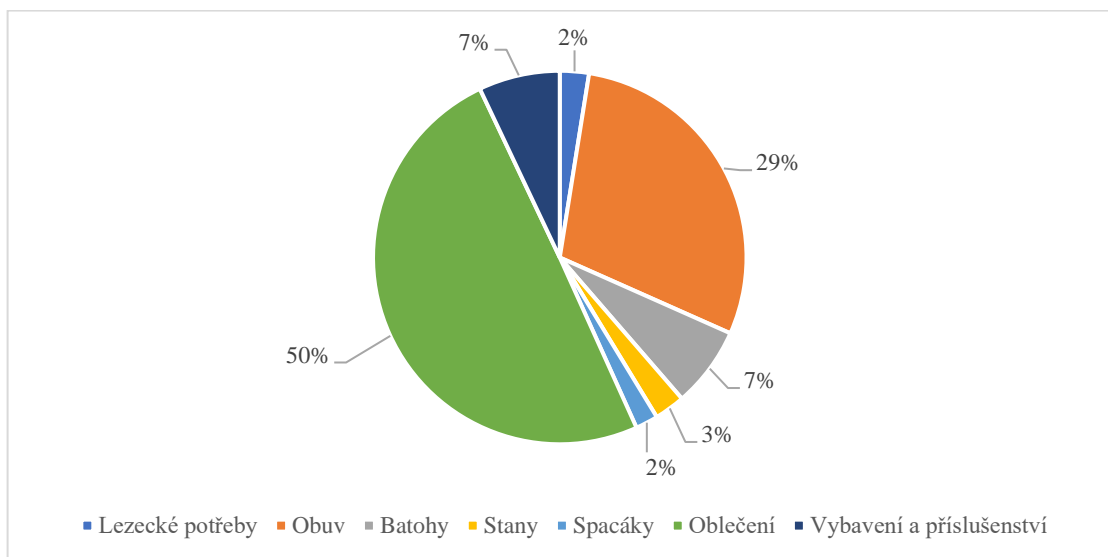
Společnosti zabývající se prodejem outdoorového vybavení jsou dle klasifikace CZ-NACE řazeny pod písmeno G-velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel a spadají pod skupinu 47 - maloobchod, kromě motorových vozidel. Pro konkrétnější skupinu 47 640 - maloobchod se sportovním vybavením nejsou k dispozici relevantní statistická data ve vztahu k trhu v České republice. Z tohoto důvodu je v tabulce č. 14 k vidění objem prodaných výrobků v EU za rok 2019. Průměrná cena prodaného výrobku v Kč byla počítána s kurzem 26 Kč za euro.

**Tabulka č. 14: Objem prodaných outdoorových výrobků v EU za rok 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Shepherd, 2020)

Kategorie produktu	Celková hodnota prodaných výrobků (mil. euro)	Počet prodaných výrobků (Ks)	Průměrná cena prodaného výrobku (euro)	Průměrná cena prodaného výrobku (Kč)
Lezecké potřeby	147	8	18,38	477,75
Obuv	1 700	42,5	40,00	1040,00
Batohy	408	17	24,00	624,00
Stany	155	3	51,67	1343,33
Spacíky	114	5	22,80	592,80
Oblečení	2 900	112	25,89	673,21
Vybavení a příslušenství	411	41	10,02	260,63

V grafu č. 5 je přehledně vidět podíl jednotlivých kategorií na tržbách. Je zřejmé, že téměř 50 % prodaného objemu tvořilo oblečení. Nejmenší objem pak tvořily spacáky. V roce 2019 oproti roku 2018 došlo v evropském outdoorovém trhu pouze k malým změnám. Lidé sice kupovali méně dražších outdoorových výrobků, ale nakupovali více kusů levnějších. Díky této skutečnosti byla celková hodnota prodaných výrobků v letech 2019 a 2018 stejná (Shepherd, 2020).



**Graf č. 5: Podíl jednotlivých kategorií na objemu tržeb v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Shepherd, 2020)

#### **2.4.4 Legislativně-politická oblast**

Legislativní faktory lze rozdělit na faktory ovlivňující vstup do podnikání, například v souvislosti se založením podniku, a na faktory ovlivňující samotné podnikání. V následujícím textu jsou popsány zákony, kterými by se měl podnikatel řídit při zakládání podniku a také zákony ovlivňující samotné podnikání (Zákony pro lidi, 2010-2021).

##### **Zákony ovlivňující vstup do podnikání**

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

V roce 2020 vypukla celosvětová pandemie koronaviru COVID-19. Jako důsledek pandemie vzniklo mnoho překážek jak pro podnikatele, tak pro společnosti. Česká vláda vyhlásila nouzový stav, který omezoval, a do značné míry stále omezuje provoz obchodů a služeb.

Sportovní obchody byly zpočátku zavřeny úplně, později jim bylo umožněno vydávat internetové objednávky. Bylo nutné dodržovat hygienická opatření, jako nošení roušek a respirátorů a pravidelně dezinfikovat prostory prodejn. Pandemie měla také negativní dopad na ekonomické faktory, jako HDP, nezaměstnanost a jiné. V době vzniku této diplomové práce zmíněná pandemie stále probíhá a nelze přesněji predikovat její další vývoj a dopad.

### **2.4.5 Technologická oblast**

V každém odvětví je zapotřebí určitých technologií, čemuž není jinak ani u společnosti zabývající se prodejem outdoorového vybavení.

Důležitá je volba ekonomického systému, který je zásadní pro databázi klientů, objednávky, kontrolu skladových zásob či vedení účetnictví. V současné době je neodmyslitelnou možností pro zákazníky platba kartou, tím pádem je nutné zajistit platební terminál. Také je zapotřebí počítač, internet a jiné elektronické vybavení, kde je ku prospěchu sledovat nové trendy a technologie, které v budoucím podnikání mohou usnadnit práci a zvýšit bezpečnost.

Stěžejní je neustále sledovat vývoj technologií výroby outdoorových materiálů s cílem pravidelně aktualizovat nabídku zboží tak, aby splňovala nároky zákazníků. Pokud by podnik do vyhledávání technologicky vyspělejších výrobků společnost neinvestovala svůj čas, mohla by v budoucnu své zákazníky odradit, jelikož by byli nuceni hledat novinky u konkurenčních společností.

### **2.4.6 Shrnutí klíčových faktorů z obecné analýzy SLEPT**

Pomocí analýzy sociálně-kulturních faktorů bylo zjištěno, že ve Zlínském kraji je poměrně kopcovitý terén, který umožňuje pořádání několika tradičních kulturně-sportovních akcí a nachází se zde také mnoho lezeckých oblastí.

Dalšími zkoumanými faktory byly faktory ekonomické, prostřednictvím kterých byl zjištěn meziroční růst hrubých mezd, zvyšující se míra nezaměstnanosti a v neposlední řadě očekávané snížení HDP v roce 2020 oproti roku 2019.

Následně byla v politicko-legislativní oblasti zmíněna pravidla, jimiž se musí začínající podnik řídit a také přiblížena nová situace, způsobená pandemií koronaviru. Technologické faktory obsahují například hrozby v podobě nezájmu o nové technologie, což v opačném případě za předpokladu aktivního vyhledávání může být také příležitostí. V environmentálních faktorech jsou zmíněny příležitosti ve vztahu k recyklaci odpadu a znovupoužití obalových materiálů. Souhrn jednotlivých faktorů a jejich dopadů vzhledem ke vznikající společnosti je uveden v tabulce č. 15.

**Tabulka č. 15: Zhodnocení SLEPTE analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Příležitost/hrozba (O)/(T)</b>
Geograficky zajímavé prostředí pro sportovce a turisty	O
Konání tradičních sportovně-kulturních akcí	O
Velké množství lezeckých oblastí	O
Klesající HDP	T
Zvyšující se nezaměstnanost	T
Zvyšující se průměrná mzda	O
Pandemie COVID-19	T
Vyhledávání nových technologií	O
Legislativní změny	T
Rostoucí míra inflace	T

## **2.5 Analýza vlastních zdrojů a schopností**

V této analýze jsou popsány veškeré vlastní zdroje a schopnosti, které lze do začínajícího podnikání vložit.

### **Finanční zdroje**

Z vlastních zdrojů lze do začínajícího podnikání vložit peněžitou částku v celkové výši 350 000 Kč. Také lze získat ze strany rodinných příslušníků bezúročnou půjčku v maximální výši 3 000 000 Kč. Ke splácení půjčky by docházelo vždy 31.12. daného kalendářního roku.

### **Hmotné zdroje**

Do začátku podnikání lze vložit osobní automobil Škoda Octavia, který by sloužil primárně k cestování za dodavateli, či případnému dovozu zboží. Hodnota zmíněného vozidla činí 100 000 Kč. Dále lze vložit notebook jehož cena se pohybuje okolo 25 000 Kč a byl by použit na veškeré administrativní úkony spojené s daným podnikáním. V případě potřeby je možné do podnikání vložit také tiskárnu v hodnotě 4 000 Kč. Nevýhodou je absence vlastního prostoru k podnikání.

## Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje lze požadovat zkušenosti a znalosti zakladatele, získané během studijního a osobního života, a také především zkušenosti z předchozích zaměstnání, jelikož zakladatel pracoval šest let v obchodech zabývajících se prodejem outdoorového vybavení. Díky těmto pracovním zkušenostem má zakladatel cenné kontakty, především na dodavatele outdoorových značek, a také praktické zkušenosti týkající se logistiky a samotného prodeje outdoorového vybavení.

## Lidské zdroje

Na začátku podnikání bude ve společnosti pracovat pouze majitel společnosti, který bude vykonávat veškerou potřebnou práci. Po otevření prodejny je v plánu zaměstnat jednoho stálého pracovníka a v případě potřeby brigádníky. Majitel společnosti má vysokoškolské vzdělání zaměřené na ekonomiku podniku a také předchozí pracovní zkušenosti zmíněné výše. V tabulce č. 16 je k vidění souhrn vlastních zdrojů a schopností.

**Tabulka č. 16: Souhrn vlastních zdrojů a schopností**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vlastní zdroje a schopnosti	Silná stránka (S) Slabá stránka (W)
Vlastní finanční prostředky	S
Možnost bezúročné půjčky	S
Vlastní automobil	S
Vlastní notebook a tiskárna	S
Absence vlastních prostorů	W
Praxe v oblasti vedení lidí a chodu prodejny	S
Praxe v oblasti prodeje outdoorového vybavení	S
Absence praxe v podnikání	W
Kontakty zakladatele	S

## 2.6 Vyhodnocení faktorů pomocí SWOT matice

Na základě provedených analýz bude v této kapitole provedeno zhodnocení faktorů za pomocí IFE/EFE.

Silnými stránkami začínajícího podnikatele jsou zejména vlastní finanční prostředky, praxe v oblasti prodeje outdoorového vybavení a znalost outdoorového sortimentu. Díky vlastním finančním prostředkům a půjčce od rodiny, nebude potřeba si půjčovat peníze v bance a začínající podnik ušetří na úrocích. Na základě dlouholeté praxe v prodeji outdoorového vybavení lze využít znalostí pro sestavení atraktivního portfolia prodávaných výrobků a také jejich ceny. Tato znalost se taky pozitivně promítne při sestavování odhadu tržeb, kdy začínající podnikatel má přehled jak se například roční období nebo období letních dovolených promítnou na následných tržbách.

V tabulce č. 17 je k vidění zhodnocení faktorů IFE.

**Tabulka č. 17: Zhodnocení faktorů IFE**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Faktory IFE</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (V*H)</b>
<b>Silné stránky</b>			
Vlastní finanční prostředky	0,3	4	1,2
Vlastní automobil a notebook	0,05	2	0,1
Praxe v oblasti prodeje outdoorového vybavení	0,05	4	0,2
Praxe v oblasti vedení lidí a chodu prodejny	0,1	3	0,3
Kontakty na dodavatele	0,2	4	0,8
Ekonomické vzdělání	0,1	2	0,2
Znalost outdoorového sortimentu	0,2	4	0,8
<b>Suma</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>3,6</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Absence praxe v podnikání	0,5	2	1
Absence vlastního prostoru k podnikání	0,5	3	1,5
<b>Suma</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>2,5</b>

Jako slabé stránky jsou uvedeny absence praxe v podnikání a absence vlastního prostoru k podnikání. Zejména vlastní prostor by byl pro začínajícího podnikatele přínosem, jelikož by se nemusel zabývat starostmi s pronájmem a také by ušetřil nájemné.

Největšími příležitostmi jsou zejména absence lezeckého vybavení v portfoliu většiny konkurenčních podniků a také absence možnosti VIP nákupu. Největší hrozbou je velké množství konkurenčních podniků a cenové nenáročný přechod zákazníka ke konkurenci. Zhodnocení faktorů EFE je k vidění v tabulce č. 18.

**Tabulka č. 18: Zhodnocení faktorů EFE**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory EFE	Váha	Hodnocení	Součin (V*H)
<b>Příležitosti</b>			
Absence lezeckého vybavení v portfoliu většiny konkurentů	0,2	4	0,8
Velké množství sportujících obyvatel	0,1	3	0,3
Malé množství obyvatel nakupujících sportovní potřeby online	0,1	2	0,2
Neexistující možnost VIP nákupů u konkurenčních podniků	0,2	4	0,8
Velké množství potenciálních dodavatelů	0,1	3	0,3
Geograficky zajímavé prostředí pro sportovce a turisty	0,05	2	0,1
Konání tradičních sportovních-kulturních akcí	0,05	2	0,1
Velké množství lezeckých oblastí	0,05	2	0,1
Vyhledávání nových technologií v outdoorovém zboží	0,1	3	0,3
Zvyšující se průměrná mzda	0,05	1	0,05
<b>Suma</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>3,05</b>
<b>Hrozby</b>			
Velké množství konkurenčních podniků	0,2	3	0,6
Cenově nenáročný přechod zákazníka ke konkurenci	0,2	2	0,4
Snadný vstup nové konkurence na trh	0,2	2	0,4
Existence substitutů jako běžné oblečení či obuv	0,1	2	0,2
Zvyšující se nezaměstnanost	0,05	1	0,05
Pandemie Covid-19	0,1	2	0,2
Legislativní změny	0,05	1	0,05
Rostoucí míra inflace	0,05	1	0,05
Klesající HDP	0,05	1	0,05
<b>Suma</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>2</b>

V tabulce č. 19 jsou k vidění výsledky SWOT matice, ze kterých je zřejmá převaha silných stránek a příležitostí začínajícího podniku.



**Tabulka č. 19: Výsledky SWOT matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

IFE		EFE	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Silné stránky (S)	3,6	Příležitosti (O)	3,05
Slabé stránky (W)	2,5	Hrozby (T)	2
<b>Rozdíl (S-W)</b>	<b>+1,1</b>	<b>Rozdíl (O-T)</b>	<b>+1,05</b>

Na obrázku č. 7 je k vidění vizuální výsledek kvantifikované SWOT matice, dle kterého lze určit vhodnou strategii pro začínající podnik. Zvolenou strategií je strategie koncentrace na tržní výklenek určený spádovou oblastí s prvky diferenciacce. Tato diferenciacce bude zaměřena na prodej lezeckého vybavení a VIP nákupy.



**Obrázek č. 7: Výběr strategie dle SWOT matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

V této části práce je vytvořen návrh podnikatelského plánu pro založení vlastní společnosti zaměřené na prodej outdoorového vybavení ve Zlínském kraji. Tento návrh vychází z výsledků analytické části této práce. V této kapitole je definována vhodná tržní strategie pro začínající podnik spolu s posláním a vizí. Dále jsou zde uvedeny strategické cíle a základní údaje o začínajícím podniku. Následují základní informace o podniku a obchodní model Lean Canvas. Další část se věnuje marketingovému, provoznímu, organizačnímu a finančnímu plánu. V poslední části této kapitoly jsou identifikovány riziky pomocí metody RIPRAN a také je zde uveden časový harmonogram projektu.

#### 3.1 Popis podniku a volba strategie

Jako strategie začínajícího podniku je zvolena **strategie koncentrace na tržní výklenek**, který je určen spádovou oblastí Zlínského kraje **s nabídkou unikátní hodnoty pro zákazníky** s prvky diferenciací vůči stávající přímé konkurenci.

##### Poslání

Pro nově vznikající společnost je posláním nákup a prodej kvalitního outdoorového oblečení za účelem uspokojování potřeb zákazníků. Tento nákup bude možné uskutečnit v moderně zařízené prodejně s příjemnou atmosférou, kterou doplní zkušený personál.

##### Vize

Vizí podniku je poskytování nadstandardních služeb s unikátní hodnotou pro zákazníka v oblasti prodeje outdoorového vybavení, a tím vybudování dobrého jména společnosti ve spádové oblasti. S tím je spojen růst tržeb z prodeje a vracející se zákazníci.

##### Strategické cíle

Strategické cíle vycházejí z vize společnosti a určují směr který pomáhá naplnění této vize. Cíle jsou rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

- **Krátkodobým cílem** je v prvním roce podnikání generovat průměrné denní tržby alespoň 30 000 Kč.

- **Střednědobým cílem** je od začátku druhého roku podnikání generovat denní tržby v průměrné výši alespoň 40 000 Kč a dosahovat alespoň z 95 % pozitivních recenzí.
- **Dlouhodobým cílem** je stát se do tří let od založení podniku nejoblíbenějším obchodem s outdoorovým vybavením ve Zlínském kraji a generovat průměrné denní tržby ve výši alespoň 45 000 Kč. Dlouhodobým cílem je také splatit na konci třetího roku podnikání půjčku od rodiny v hodnotě 3 000 000 Kč a dosahovat alespoň 98 % kladných recenzí.

### Právní forma podnikání

Právní formou podnikání je zvoleno podnikání na základě živnostenského oprávnění jako osoba samostatně výdělečně činná. Jedná se o volnou živnost, ke které nejsou potřeba odborné způsobilosti či praxe. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Živnost bude ohlášena dne 1. 1. 2022 na živnostenském úřadě. Veškeré důležité údaje o začínajícím podniku jsou uvedeny v tabulce č. 20.

**Tabulka č. 20: Základní údaje o společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Právní forma podnikání</b>	Na základě živnostenského oprávnění jako OSVČ
<b>OSVČ</b>	Bc. Erik Cabák
<b>Název</b>	Outdoor obchod U Karabinky
<b>Sídlo provozovny</b>	Horní Jasenka 175, Vsetín 755 01
<b>CZ-NACE</b>	G - velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel 47640 - maloobchod se sportovním vybavením
<b>Zahájení činnosti</b>	1.1.2022
<b>Plátce/neplátce DPH</b>	Neplátce DPH
<b>Způsob evidence podnikání</b>	Daňová evidence
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Kontakt</b>	Bc. Erik Cabák, telefonní kontakt: 754 456 654 Email: outdoorobchodukarabinky@gmail.com

### Jméno a logo podniku

Při rozhodování o jménu a logu podniku byly zohledněny faktory související s předmětem podnikání. Jelikož se jedná o outdoorový obchod, je jako obchodní název zvolen: Outdoor obchod U Karabinky. Tento název říká, že se jedná o obchod s outdoorovým vybavením a označení U Karabinky navazuje na skutečnost, že lze v obchodě nakoupit lezecké vybavení. Na obrázku č. 8 je k vidění logo začínajícího podniku.



Obrázek č. 8: Logo začínajícího podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2 Obchodní model Lean Canvas

Prvotní podnikatelské myšlenky byly zachyceny v Business modelu Lean Canvas, který se nachází v analytické části této práce. Pro ověření prvotních myšlenek byly provedeny individuální rozhovory s potenciálními zákazníky. Ve finální verzi obchodního modelu Lean Canvas, který se nachází v tabulce č. 21 byla tato data zohledněna.

Cílem průzkumu bylo zjistit, jaké jsou preference potenciálních zákazníků ve Zlínském kraji ve vybraných parametrech marketingového mixu s ohledem na dostupnost a používání outdoorového vybavení. Výsledky tohoto průzkumu a provedených analýz

slouží pro doplnění obchodního modelu a také k následnému sestavení marketingového mixu, který se nachází v následující kapitole.

**Tabulka č. 21: Obchodní model Lean Canvas**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Problém</b> -neochota věnovat se zákazníkovi -nekvalitní výrobky -nedostatečná kvalifikace personálu	<b>Řešení</b> -kvalitní poradenství při prodeji -kvalifikovaný personál -kvalitní výrobky	<b>Unikátní nabídka hodnoty</b> - konkurenceschopné portfolio prodáváných výrobků -prodejna v dostupné lokalitě - VIP nákupy - lezecké vybavení	<b>Neférová výhoda</b> -zkušenost s prodejem outdoorových výrobků -zkušenost s chodem prodejny -znalost potřeby zákazníků	<b>Zákazníci</b> -obyvatelé Zlínského kraje využívající sportovní oblečení
<b>Existující alternativy</b> -nákup outdoorového vybavení u konkurenčních podniků	<b>Indikátory</b> -recenze -počet prodejů -stálí zákazníci -poptávka -tržby z prodeje	<b>Srozumitelný popis</b> -kvalitní a funkční výrobky prodávány kvalifikovaným personálem -uděláme vám z nakupování zážitek	<b>Cesty k zákazníkům</b> -sociální sítě -webové stránky -letáky - recenze	<b>První vlašťovky</b> -aktivně sportující lidé ze Zlínského kraje
<b>Struktura nákladů</b> -náklady na provoz -mzdové náklady -náklady na nákup zboží -ostatní náklady -vlastní kapitál		<b>Cenový model</b> -prodejní cena bund 2000 Kč-12500 Kč -prodejní cena obuvi 2000 Kč-7500 Kč		

V dnešní době spousta zákazníků nakupuje outdoorové vybavení v kamenných prodejnách i přes možnost objednat si toto zboží přes internet. Toto tvrzení potvrdily rozhovory s potenciálními zákazníky a také Porterova analýza. Některé části obchodního modelu Lean Canvas se oproti prvotnímu modelu, který se nachází v analytické části práce liší. Jedná se o cenový model, kdy na základě rozhovorů s potenciálními zákazníky bylo zjištěno, že většina respondentů preferuje dobrý poměr ceny a výkonu, tím pádem se maximální cena bundy snížila z 14 500 Kč na 12 500 Kč. Dražší bunda by již tomuto

parametru neodpovídala. Dále přibyla cesta k zákazníkům a tou je recenze, která může být vytvořena například na základě testování některého z prodávaných výrobků. Existující alternativy byly na základě Porterovy analýzy změněny na nákup outdoorového vybavení u konkurenčních podniků, jelikož není možné v modelu popsat všechny konkurenty, kteří jsou uvedeni v analytické části práce. Přidány byly také ostatní náklady. Ostatní části modelu zůstaly stejné, jelikož byly validovány.

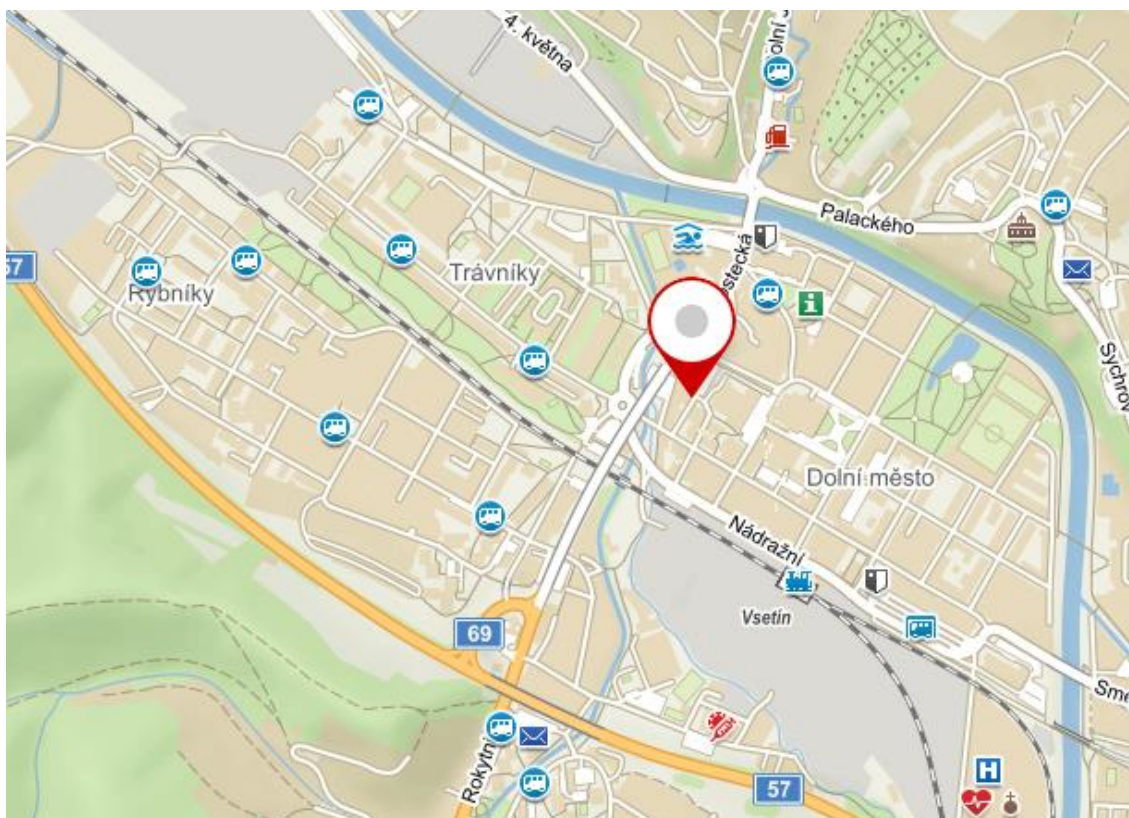
### **3.3 Marketingový plán**

Marketingový plán obsahuje podrobný popis marketingového mixu, ve kterém jsou zohledněny výsledky vlastního průzkumu u potenciálních zákazníků a taky výsledky jednotlivých analýz zpracovaných v analytické části této práce. Jednotlivými částmi marketingového mixu 5P jsou umístění a distribuce, produkt, cena, lidé a propagace.

#### **3.3.1 Umístění a distribuce**

Přímý prodej se bude uskutečňovat v centru města Vsetína na ulici Na Příkopě, kde se nachází volný objekt k pronájmu. Cena pronájmu je 15 000 Kč za měsíc. Tato cena zahrnuje také vodné a stočné. K této ceně je nutné přičíst platbu za elektřinu, která činí 2 500 Kč měsíčně. Výhoda tohoto objektu spočívá především v jeho lokalitě. Ulice Na Příkopě se nachází v samotném centru města Vsetína, které je vzdálené asi 5 minut pěší chůze od autobusového a vlakového nádraží. Přímo před objektem se nachází také dostatek parkovacích míst, která jsou, jak bylo zjištěno v provedených rozhovorech, pro potenciální zákazníky důležitá.

Velikost objektu činí 64 m<sup>2</sup> a jeho součástí je i sociální zařízení, malá kuchyňka a prostor pro sklad. Celkově je objekt ve slušném stavu, ale bude ho nutné vymalovat a následně vybavit. Náklady na vymalování a přípravu před vybavením prodejny jsou odhadovány na 20 000 Kč. Na obrázku č. 9 je k vidění poloha výše zmiňovaného objektu.



**Obrázek č. 9: Umístění objektu k pronájmu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2021)

### 3.3.2 Produkt

V portfoliu nabízených produktů bude kompletní nabídka outdoorového vybavení, včetně lezeckých potřeb. Při rozhodování o skladbě portfolia byly zohledněny výsledky průzkumu a analýz v analytické části práce. Pro přehlednost jsou produkty rozděleny do třinácti kategorií. Bližší popis jednotlivých kategorií a výběru produktů se nachází v textu pod tabulkou č. 22, ve které se nachází výčet jednotlivých kategorií, vybrané značky, jejich průměrná velkoobchodní a maloobchodní cena a také marže. Jednotlivé odhady cen a marže vycházejí ze znalostí autora této práce.

Při výběru produktů byla snaha do portfolia zařadit většinu českých značek a dbát na dobrý poměr ceny a výkonu. Do kategorie bund byly zařazeny nepromokavé a softshellové bundy od českých značek Tilak, High Point a Direct Alpine. Jedná se o výrobce, kteří drtivou většinu svých výrobků, až na doplňky, kompletně šijí v České republice. Zateplené bundy budou nakoupeny od výrobců Warmpeace a Ocún, funkční

prádlo pak od společnosti Sensor. Od výše zmíněných výrobců budou také nakoupeny doplňky k oblečení a kalhoty, čímž se pokryje kompletní nabídka oblečení.

**Tabulka č. 22: Kategorie nabízených produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie	Prodávaná značka	Průměrná VOC v Kč	Průměrná DMOC v Kč	Marže v Kč	Marže v %
<b>Bundy</b>	Tilak, High Point, Direct Alpine, Warmpeace, Ocún	3 500	6 500	3 000	46
<b>Kalhoty</b>	Tilak, High Point, Direct Alpine	1 400	2 800	1 400	50
<b>Funkční prádlo</b>	Sensor	450	800	350	44
<b>Doplňky k oblečení</b>	Tilak, High Point, Direct Alpine, Warmpeace, Ocún, Sensor	200	350	150	43
<b>Obuv</b>	Meindl, Asolo, Triop, Ocún	3 000	5 500	2 500	45
<b>Doplňky k obuvi</b>	Meindl, Asolo, Triop, Ocún	120	200	80	40
<b>Lezecké vybavení</b>	Tendon, Singing Rock, Ocún	500	900	400	44
<b>Doplňky k lezeckému vybavení</b>	Tendon, Singing Rock, Ocún	150	300	150	50
<b>Batohy</b>	Pinguin, Osprey	2 000	4 000	2 000	50
<b>Spacíky a karimatky</b>	Thermarest, Pinguin, Jurek, Warmpeace	1 800	3 500	1 700	49
<b>Stany</b>	Jurek	2 200	4 000	1 800	45
<b>Trekové hole</b>	Leki	1 200	2 000	800	40
<b>Ostatní vybavení</b>	Sea to Summit, Julbo, Adventure menu, Lyofood, Lifesystems, Mikov	350	550	200	36

V kategorii obuvi a jejich doplňků bude podnik prodávat značky Meindl, Triop, Ocún a Asolo. Triop a Ocún jsou české značky s dobrou kvalitou a dobrým jménem mezi outdoorovými nadšenci. Značka Meindl byla do portfolia vybraná, jelikož ji do České republiky dováží Tilak a je pravděpodobné při odebírání více značek od jednoho dodavatele dosažení lepších obchodních vztahů. Asolo je vybráno z důvodu osobních kontaktů na dodavatele a také pro doplnění nabídky, jelikož obuv od této značky je stříhově užší než boty od ostatních zvolených značek.

Lezecké vybavení a doplňky k lezeckému vybavení budou nabízeny od českých značek Tendon, Ocún a Singing Rock. Tyto značky pokryjí celý lezecký sortiment. Batohy budou



zastupovat značky Penguin a Osprey. Peřové spacáky dodá výrobce Warmpeace. Karimatky budou nabízeny od značek Thermarest a Penguin. Spacáky ze syntetického materiálu a stany bude podnik prodávat od české značky Jurek. Trekové hole budou k dispozici od značky Leki, která je sice německého původu, ale vyrábí v Tachově. Ostatní vybavení, jako nože, jídlo, lékárničky, brýle a jiné doplňky zastoupí například značky Sea to Summit a Mikov. Na obrázku č. 10 je k vidění nepromokavá bunda Tilak Stinger, která bude také součástí prodejního portfolia.



**Obrázek č. 10: Tilak Stinger**

(Zdroj: Tilak.cz, 2021)

Spolu s prodejem outdoorového vybavení podnik plánuje také možnost VIP nákupu, který bude možné si zarezervovat buď přímo na prodejně nebo online. Zákazník si za pomoci zaměstnance udělá předvýběr. Tím bude zvýšená pravděpodobnost, že zákazník posléze nakoupí. Hodnota předem vybraného zboží bude muset dosáhnout alespoň 15 000 Kč. Zákazník si také bude moci zadat preferenci prodáváče. Podnikatel předpokládá, že tuto službu využijí především lidé, kteří potřebují nakoupit větší množství výrobků a chtějí mít jistotu, že jim bude poskytnutý nadstandardní servis. Samozřejmostí je

poskytování perfektního servisu všem zákazníkům, nicméně pokud se bude na prodejně vyskytovat vysoký počet těchto lidí je pravděpodobné, že prodavač bude muset obsluhovat více zákazníků zároveň. Tento fakt je eliminován právě možností VIP nákupu. Tato služba bude zdarma, jelikož není cílem vydělat na službě, ale na prodeji výrobků a přilákat nové zákazníky tím, že prodejna nabídne i takový nestandard.

### 3.3.3 Cena

Na rozdíl od kapitoly produkt, bude v této kapitole portfolio prodáváných výrobků rozděleno do čtyřech nosných kategorií. Je totiž potřeba stanovit předpokládaný podíl na plánovaném obratu. Předpokládaný podíl na obratu je inspirován hodnotami, které se nacházejí v grafu č. 5 v analytické části této práce. Ostatní údaje v tabulce č. 23 byly přepočteny na základě podrobnější tabulky č. 22, která je součástí kapitoly produkt.

**Tabulka č. 23: Nosné produkty**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie	Průměrná VOC v Kč	Průměrná DMOC v Kč	Marže v Kč	Marže v %	Předpokládaný podíl na obratu v %
Oblečení	1 388	2 613	1 225	46	50
Obuv	1 560	2 850	1 290	43	30
Lezecké potřeby a vybavení	550	938	388	43	10
Stany, spacáky a batohy	2 000	3 833	1 833	48	10

Průměrná prodejní cena položky z kategorie oblečení je 2 613 Kč a předpokládaný podíl na obratu začínajícího podniku je 50 %. U položky obuv je odhadována průměrná cena 2 850 Kč a předpokládaný podíl na obratu je 30 %. Nejmenší podíl na obratu je očekáván u kategorie lezeckých potřeb a u kategorie stanů, spacáků a batohů. U každé z těchto dvou kategorií se předpokládá podíl na obratu 10 %.

### 3.3.4 Propagace

Vznikající podnik bude se zákazníky komunikovat především prostřednictvím sociálních sítí, jako Instagram a Facebook. Dále se budou o propagaci starat webové stránky. Na

tyto online kanály se budou umisťovat recenze, fotky a videa jednotlivých produktů. Výběr komunikačních kanálů vychází z preferencí účastníků průzkumu.

Dále budou vyrobeny vizitky s logem prodejny a kontakty. V plánu je také vyrábět online katalog ve kterém se budou nacházet převážně nové produkty. Podnik chce také využít k propagaci sportovně-kulturní akce, které se ve spádové oblasti konají. Jednotlivé akce jsou popsány ve SLEPT analýze nacházející se v analytické části této práce. Na těchto akcích se budou po dohodě s pořadateli vyskytovat plakáty s logem prodejny.

Výroba vizitek stojí 200 Kč za 100 kusů a je předpoklad je tisknout každý měsíc. Dva kusy plakátů vyjdou na 5 000 Kč a budou se každý rok obměňovat. Cena za tvorbu webových stránek je odhadována na 20 000 Kč, a za doménu 348 Kč. Výdaje na veškerou propagaci jsou uvedeny v tabulce č. 24.

**Tabulka č. 24: Náklady na propagaci**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Propagace	Výdaje
Vizitky 100 ks	200 Kč/měsíc
Letáky 100 ks	500 Kč/měsíc
Plakáty 2 ks	5 000 Kč/rok
Správa sociálních sítí	2 000 Kč/měsíc
Webové stránky - tvorba	20 000 Kč
Doména	348 Kč
Webhosting	550 Kč/měsíc
Razítko 2 ks	800 Kč

### 3.3.5 Lidé

Pro zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkovi je nutné mít personál proškolený jak v prodejních dovednostech, tak ve znalosti prodávaných výrobků. Na základě vlastního průzkumu bylo zjištěno, že pro většinu respondentů je personál při nakupování důležitý a také mnohdy rozhoduje, zdali zákazník nakoupí či ne. Proto budu zaměstnanci alespoň jednou za dva měsíce školeni v prodejních dovednostech a také budou organizována školení od dodavatelů.

Prodejní dovednosti bude školit majitel podniku a nepůjde jen o teoretickou přípravu, ale převážně o praktické tipy. Pokud si zákazník například přijde koupit pohorky, tak je v zájmu obou stran, aby mu prodavač nabídl i sprejovou impregnaci či vosk. Je ale potřeba postupovat taktně, tedy vysvětlit zákazníkovi, proč je daná impregnace k ošetření obuvi vhodná a nezůstat pouze u obligátního dotazu, zda si zákazník přeje koupit i vosk. Školení od dodavatelů, jsou poskytovány zdarma a mnohdy dodavatel přiveze představit i různé novinky, které si mohou zaměstnanci osahat a dozvědět se o nich spoustu užitečných znalostí, které následně mohou použít při prodeji. Personální záležitosti včetně výše mezd budou detailněji rozebrány v organizačním plánu.

### 3.4 Provozní plán

Tato část podnikatelského plánu obsahuje otevírací dobu provozovny, plán poskytování služeb a také popis jednotlivých dodavatelů.

#### 3.4.1 Otevírací doba, popis prodejny a klíčové činnosti

Otevírací doba je inspirovaná konkurenčními podniky a také jinými obchody v centru Vsetína. V pracovní dny bude Outdoor obchod U Karabinky otevřen od 10:00 do 18:00. V sobotu je otevírací doba oproti všedním dnům změněna a obchod bude otevřen od 9:00 do 15:00. V neděli bude zavřeno. Podrobná otevírací doba je zobrazena v tabulce č. 25.

**Tabulka č. 25: Otevírací doba prodejny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
10:00-18:00	10:00-18:00	10:00-18:00	10:00-18:00	10:00-18:00	9:00-15:00	Zavřeno

Aby prodejna fungovala, pokud možno bezchybně je vhodné si určit klíčové činnosti provozu. Těmito činnostmi jsou nákup, skladování a prodej.

#### Nákup

Nejdůležitějšími položkami, které je potřeba nakoupit, jsou zboží, obalové materiály a kancelářské potřeby. Tyto položky bude nutné nakoupit ve velkém množství před otevřením prodejny. Následně při běžném fungování prodejny budou zboží a ostatní položky pravidelně dokupovány v závislosti na jejich spotřebě, případně prodeji. V plánu

je také nákup většího objemu zboží před zimní a letní sezonou, jelikož výrobci uvedou na trh novinky na danou sezonu. Objednávat zboží se bude také v případech, kdy si bude zákazník přát sehnat jinou velikost, nebo v případě plánovaného VIP prodeje. Vyčíslení těchto položek je uvedeno v kapitole vybavení a potřebné zařízení prodejny.

### **Skladování**

Velkou výhodou objektu, který je v plánu pronajmout, je existence prostoru o velikosti 12 m<sup>2</sup>, který bude využit jako kancelář i jako sklad. Tím bude zabezpečen dostatek místa pro skladování výrobků, které by se jinak na prodejnu nevešly a také tím bude na ploše prodejny uvolněno více místa pro lepší vystavení zboží. Sklad bude také potřeba dovybavit. Potřebné vybavení, které je nutno dokoupit je uvedeno v tabulce č. 29, která se nachází v kapitole Potřebné vybavení prodejny.

### **Prodej**

Prodej se bude uskutečňovat na prodejní ploše, která činí 45 m<sup>2</sup>. Prodejna bude vybavena pultem, který bude sloužit k finální obsluze zákazníka a manipulaci se zbožím. Dále se zde bude nacházet zkoušecí kabinka a lavička. Pro zkvalitnění prodeje lezecké a turistické obuvi bude na prodejní ploše taky zkoušecí můstek, který bude z boku osazen lezeckými stupy. Na tomto můstku bude možné simulovat chůzi do kopce, z kopce a také pohyby při lezení. Zbytek prodejní plochy bude vybaven nábytkem, gondolami a háky pro vystavování zboží. Samotným prodejem budou zákazníky provázet zaměstnanci a brigádníci, kteří budou podrobně popsáni v kapitole organizační plán.

#### **3.4.2 Dodavatelé**

Dodavatele je možné pro zpřehlednění rozdělit do několika kategorií. Hlavní kategorií jsou dodavatelé prodáváných značek, kteří jsou k vidění v tabulce č. 26. V této tabulce je také u každé značky napsáno, zdali se jedná o českou značku. Druhou kategorií jsou ostatní dodavatelé. Tato kategorie zahrnuje dodavatele kancelářských potřeb, vybavení prodejny ekonomického systému, materiálu potřebného k rekonstrukci a jiných výrobků, či služeb potřebných k provozu. Ostatní dodavatelé jsou blíže popsáni v tabulce č. 27.

**Tabulka č. 26: Dodavatelé jednotlivých prodávaných značek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Značka</b>	<b>Dodavatel</b>	<b>Česká značka</b>
<b>Tilak</b>	TILAK, a.s.	Ano
<b>High Point</b>	Sport Schwarzkopf s.r.o.	Ano
<b>Direct Alpine</b>	Direct Alpine s.r.o.	Ano
<b>Warmpeace</b>	PAVEL HABĚTÍN s.r.o.	Ano
<b>Ocún</b>	RP Climbing s.r.o.	Ano
<b>Sensor</b>	ZOOKEE s.r.o.	Ano
<b>Meindl</b>	TILAK, a.s.	Ne
<b>Asolo</b>	SPORT prima spol. s.r.o.	Ne
<b>Triop</b>	Josef Javorský	Ano
<b>Tendon</b>	LANEX a.s.	Ano
<b>Singing Rock</b>	SINGING ROCK s.r.o.	Ano
<b>Penguin</b>	Activent 365 s.r.o.	Ano
<b>Osprey</b>	Rockpoint a.s.	Ne
<b>Thermarest</b>	Travelight s.r.o.	Ne
<b>Jurek</b>	JUREK S+R s.r.o	Ano
<b>Leki</b>	ZebraStores s.r.o.	Ne
<b>Sea to Summit</b>	PAVEL HABĚTÍN s.r.o.	Ne
<b>Julbo</b>	Rockpoint a.s.	Ne
<b>Adventure menu</b>	Adventure Menu s.r.o.	Ano
<b>Lyofood</b>	TotalOutdoor s.r.o.	Ne
<b>Lifesystems</b>	TotalOutdoor s.r.o.	Ne
<b>Mikov</b>	Mikov s.r.o.	Ano
<b>Petzl</b>	Vertical Trade s.r.o.	Ne

Z tabulky č. 26 vyplývá, že začínající podnik bude spolupracovat celkem s dvaceti třemi dodavateli zboží, z nichž třináct bude dodávat českou značku. Více než polovina z prodejního portfolia budou tedy tvořit české značky, což na základě vlastního průzkumu uvedeného v analytické části práce je důležitým faktorem pro potenciální zákazníky.

V následující tabulce č. 27 jsou k vidění ostatní dodavatelé. Tito dodavatelé byli vybráni na základě analýzy dodavatelů vypracované v analytické části této práce a také na základě vlastní zkušenosti autora této práce.

**Tabulka č. 27: Ostatní dodavatelé**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Produkt/Služba</b>	<b>Dodavatel</b>
Kancelářské potřeby	IKEA
Vybavení prodejny	IKEA, Hornbach
Materiál k rekonstrukci	Hornbach
Ekonomický systém	STORMWARE
Terminál	Comgate
Internetové a mobilní služby	O2
Obalový materiál	IKEA
Propagační materiály	Sarpet
Elektrina	ČEZ

### **3.4.3 Potřebné vybavení prodejny**

V tabulce č. 28 je uvedené potřebné množství zboží a také jeho cena. Ze zkušenosti autora této práce je potřeba outdoorovou prodejnu o ploše 45 m<sup>2</sup> naskladnit zbožím v nákupní hodnotě přibližně 2 000 000 Kč.

**Tabulka č. 28: Zboží potřebné k otevření prodejny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kategorie</b>	<b>Množství v kusech</b>	<b>Cena v Kč</b>
Oblečení	720	999 360
Obuv	385	600 600
Lezecké potřeby a vybavení	364	200 200
Stany, spacáky a batohy	100	200 000
<b>Celkem</b>		<b>2 000 160</b>

Počty kusů v jednotlivých kategoriích byly kalkulovány na základě předpokládaného podílu na obratu u jednotlivých kategorií.

V tabulce č. 29 je uvedeno potřebné vybavení prodejny. Bez tohoto vybavení by nebylo možné prodejnu otevřít. Jedná se o nábytek potřebný na prodejnu, vybavení skladu a také například ramínka na která se bude vystavovat některé zboží.

**Tabulka č. 29: Potřebné vybavení prodejny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Celková cena v Kč</b>
Skříňe	4	30 000
Police	40	8 000
Židle	4	2 000
Háky	40	3 200
Světla	15	5 250
Lavice	2	1 000
Zkoušecí můstek	1	3 000
Pokladní pult	1	6 000
Skladovací police	6	6 000
Stůl	2	3 000
Věšák	6	1 200
Ramínka	400	2 000
Obalový materiál	250	1 500
Vitrína	2	6 000
Gondoly	4	8 000
Závěs	1	1 200
Ostatní vybavení	10	10 000
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>97 350</b>

#### **3.4.4 Kalkulace měsíčních výdajů na pohonné hmoty**

Výpočet plánovaných výdajů na pohonné hmoty je uveden v tabulce č. 30. Předpokládá se měsíční nájezd 500 km. Automobil se bude využívat na dopravu do práce a z práce, a také při cestách na kulturně-sportovní akce pořádané v okolí prodejny. Vozidlo lze také použít při cestování na sportovní veletrhy, nebo pokud bude chtít podnikatel navštívit dodavatele či konkurenční prodejnu.



**Tabulka č. 30: Kalkulace pohonných hmot**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Kalkulace pohonných hmot</b>	
Průměrná spotřeba PHM na 100 Km	7 l
Průměrný počet km ujetých za měsíc	500 km
Celková spotřeba PHM za měsíc	35 l
Cena PHM	35 Kč/l
<b>Celkové měsíční výdaje za PHM</b>	<b>1 225 Kč</b>

### **3.4.5 Pracovní oděvy**

Každému zaměstnanci při nástupu do práce budou přidělena dvě trička z merino vlny od značky Sensor s logem prodejny. Zákazníci tak zaměstnance prodejny okamžitě poznají. Pozitivní také bude, že zákazníci uvidí na zaměstnancích kus oblečení, které se na prodejně dá koupit. Druhým benefitem je, že zaměstnanci budou mít také každodenní zkušenost s materiálem merino. Základní dress code si také přáli účastníci vlastního průzkumu uvedeného v analytické části práce. Cena jednoho trička je 400 Kč.

## **3.5 Organizační plán**

Organizační plán obsahuje informace o lidských zdrojích. Struktura organizace bude velmi jednoduchá. Před otevřením prodejny je zapotřebí zajistit dva stálé pracovníky. Jedním z nich bude autor této práce. Jeho náplní práce bude starost o sociální síť a propagaci. Bude také objednávat zboží, komunikovat s dodavateli a prodávat zboží zákazníkům. Měsíčně bude této osobě vypláceno 30 000 Kč. Druhým pracovníkem bude člen rodiny, který bude zaměstnán na pozici vedoucího prodejny. Tento pracovník bude zaškolen tak, aby mohl majitele prodejny zastoupit v případě nemoci či dovolené. Této osobě bude vypláceno 28 000 Kč. Ve druhém roce podnikání bude této osobě vypláceno 29 000 Kč.

V návaznosti na otevírací dobu uvedenou v tabulce č. 25, bude prodejna otevřena v průměru 46 h za týden. Pro správné zvládnutí všech potřebných činností na prodejně včetně obsluhy zákazníků je potřeba aby se na prodejně vyskytovali v průměru tři zaměstnanci. V klidnějších měsících jako například únor, nebo pokud nebudou naplánovány vedlejší činnosti na prodejně, jako vystavování zboží a úklid, budou stačit

zaměstnanci dva. V případě avizovaného VIP nákupu, velkého množství nového zboží, či měsíců, kdy nakupuje větší množství zákazníku, bude potřeba na prodejně naopak více zaměstnanců.

Aby bylo možné naplnit takto nepravidelné směny, bude zaměstnáno 8 brigádníků na dohodu o provedení práce. Po kalkulaci celkových hodin, kdy je plánovaná otevřená prodejna s maximem 300 h, které může za rok brigádník na DPP odpracovat, pokryje bezpečně těchto 8 brigádníků personální potřeby prodejny. Brigádníkům bude vypláceno 120 Kč za odpracovanou hodinu. Mzdy veškerého personálu byly stanoveny na základě analýzy průměrné mzdy ve Zlínském kraji.

### 3.5.1 Plán lidských zdrojů

V této kapitole jsou popsány potřebná školení, která jsou pro zaměstnance povinná a také náplň práce zaměstnanců. V tabulce č. 31 je k vidění výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za stálé zaměstnance.

**Tabulka č. 31: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za stálé zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Výpočet měsíční mzdy v Kč</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Hrubá mzda	58 000	59 000	59 000
ZP zaměstnanec (6,5 %)	3 770	3 835	3 835
SP zaměstnanec (4,5 %)	2 610	2 655	2 655
Daň (15 %)	8 700	8 850	8 850
Sleva na dani	4 640	4 640	4 640
Záloha na daň	4 060	4 210	4 210
Zákonné pojištění	325	330	330
Čistá mzda	47 560	48 300	48 300
<b>Odvody za zaměstnance</b>			
Sociální pojištění	14 384	14 632	14 632
Zdravotní pojištění	5 220	5 310	5 310
<b>Celkem</b>	<b>19 604</b>	<b>19 942</b>	<b>19 942</b>
<b>Měsíční odvody zaměstnavatele</b>	<b>77 929</b>	<b>79 272</b>	<b>79 272</b>

V tabulce č. 32 je uveden výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za brigádníky. Předpokládá se měsíční výdělek každého brigádníka nepřesáhne 10 000 Kč a také, že brigádník u zaměstnavatele podepíše prohlášení k dani.

**Tabulka č. 32: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za brigádníky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Výpočet měsíční mzdy v Kč</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Hrubá mzda	24 000	24 000	24 000
Zákonné pojištění	100	100	100
Čistá mzda	24 000	24 000	24 000
<b>Měsíční odvody zaměstnavatele</b>	<b>24 100</b>	<b>24 100</b>	<b>24 100</b>

### **Školení BOZP a PO**

BOZP a PO je nutné pro všechny zaměstnance. Všichni zaměstnanci tedy projdou patřičným školením. Toto školené včetně veškeré potřebné dokumentace bude stát 2 500 Kč.

### **Náplň práce zaměstnanců**

Pro chod prodejny je potřeba dvou stálých zaměstnanců a taky osmi brigádníků. Ráno je potřeba do prodejny přijít 15 minut před otevírací dobou a po skončení otevírací doby odejít po tom, co bude prodejna řádně uklizena. Předpokládá se, že tento úklid zabere maximálně 15 minut. Stálí zaměstnanci budou mít na starost práci na pokladně, objednávání zboží, komunikaci s dodavateli a také samotný prodej. Brigádníci se budou soustředit primárně na prodej zboží a drobné práce na prodejně, jako vystavování a doplňování zboží. VIP nákupy bude provádět všechen dostatečně proškolený personál.

## **3.6 Finanční plán**

Tato kapitola obsahuje finanční plán podniku prodávajícího outdoorové vybavení. Na začátku kapitoly se nachází prvotní výdaje a jejich skladba v jednotlivých měsících. Další část obsahuje zakladatelský rozpočet. Následuje plán výdajů a příjmů. V poslední části této kapitoly se nachází predikce cashflow společně s celkovými příjmy a výdaji, na konci kapitoly je také uveden základ daně a celkový zisk

### 3.6.1 Prvotní výdaje před otevřením prodejny

V tabulce č. 33 se nachází prvotní výdaje, které je nutné vynaložit před otevřením prodejny. Jedná se především o výdaje spojené s rekonstrukcí prodejny, nákupem zboží, propagací a také mzdami. Největší položkou je nákup zboží a vybavení prodejny. Tyto výdaje tvoří téměř 90 % všech potřebných peněz k provozuschopnosti prodejny.

**Tabulka č. 33: Prvotní výdaje před otevřením prodejny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Celková částka v Kč
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000
Výpis z rejstříku trestů	100
Elektrina	5 000
Internet	800
Telefon	800
Webové stránky	20 000
Rekonstrukce	20 000
Vybavení prodejny	97 365
Nájem	30 000
Vizitky	400
Letáky	1 000
Plakáty	5 000
Správa sociálních sítí	4 000
Pohonné hmoty	2 450
Doména	348
Webhosting	1 100
Razítko	800
Ekonomický systém	12 000
Terminál	249
Obalový materiál	1 000
Pracovní oděvy	8 000
BOZP a PO	2 500
Ostatní náklady	7 000
Mzdy	164 000
SP+ZP	39 208
Pojištění zaměstnanců	850
Nákup zboží	2 000 160
<b>Celkem</b>	<b>2 425 130</b>

V tabulce č. 34 se nachází rozložení prvotních výdajů v jednotlivých měsících. Je předpokládáno, že v měsících leden a únor se stihne prodejna zcela připravit na provoz. S rekonstrukcí a vybavením prodejny pomůže zaměstnanec z řad rodiny a také brigádníci.

Jelikož se tito zaměstnanci budou účastnit přípravných prací, budou mít také detailní přehled o zboží a celé prodejně, což se pozitivně projeví po otevření prodejny. Výdaje jako například rekonstrukce, vybavení prodejny a pracovní oděvy jsou jednorázového charakteru, avšak většina výdajů se promítne i do ostatních měsíců.

**Tabulka č. 34: Skladba prvotních výdajů v jednotlivých měsících**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Prvotní výdaje v Kč</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000	0
Výpis z rejstříku trestů	100	0
Elektřina	2 500	2 500
Internet	400	400
Telefon	400	400
Webové stránky	20 000	0
Rekonstrukce	20 000	0
Vybavení prodejny	0	97 365
Nájem	15 000	15 000
Vizitky	400	0
Letáky	1 000	0
Plakáty	5 000	0
Správa sociálních sítí	4 000	0
Pohonné hmoty	1 225	1 225
Doména	348	0
Webhosting	550	550
Razítko	800	0
Ekonomický systém	0	12 000
Terminál	0	249
Obalový materiál	0	1 000
Pracovní oděvy	0	8 000
BOZP a PO	2 500	0
Ostatní náklady	3 500	3 500
Mzdy	82 000	82 000
SP+ZP	19 604	19 604
Pojištění zaměstnanců	425	425
Nákup zboží	0	2 000 160
<b>Celkem</b>	<b>180 752</b>	<b>2 244 378</b>

### 3.6.2 Zahajovací rozvaha

V tabulce č. 35 se nachází zakladatelský rozpočet, který je znázorněn pomocí rozvahy. Aktiva jsou tvořena stálými a oběžnými aktivy. Pasiva vlastním kapitálem a cizími zdroji. Pod položkou stálá aktiva se nachází automobil v hodnotě 100 000 Kč. Oběžnými aktivy

jsou zásoby, peníze v pokladně a peníze na bankovním účtu. Vlastní kapitál obsahuje základní kapitál ve výši 479 000 Kč. V cizích zdrojích se nachází půjčka od rodiny v hodnotě 3 000 000 Kč.

**Tabulka č. 35: Zahajovací rozvaha**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktiva v Kč		Pasiva v Kč	
<b>Stála aktiva celkem</b>	<b>100 000</b>	<b>Vlastní kapitál celkem</b>	<b>479 000</b>
Automobil	100 000	Základní kapitál	479 000
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>3 379 000</b>	<b>Cizí zdroje celkem</b>	<b>3 000 000</b>
Zásoby	29 000	Půjčka od rodiny	3 000 000
Peníze v pokladně	100 000		
Peníze na bankovním účtu	3 250 000		
<b>Celkem aktiva</b>	<b>3 479 000</b>	<b>Celkem pasiva</b>	<b>3 479 000</b>

### 3.6.3 Plán výdajů

V této kapitole se nachází detailní plán výdajů pro první rok podnikání a také zjednodušený plán výdajů pro roky 2022, 2023 a 2024 v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

Plán výdajů pro první rok podnikání se nachází v tabulce č. 36. Výdaje se v jednotlivých měsících značně liší. V prvním měsíci dosahují výdaje hodnoty 179 752 Kč. Ve druhém měsíci je hodnota 2 244 378 Kč. Tento rozdíl je způsoben především nákupem zboží, před otevřením prodejny. V měsících únor, březen, srpen a září jsou výdaje stejné, tedy 396 689 Kč. V květnu, červnu, červenci, říjnu, listopadu a prosinci dosahují výdaje hodnoty 729 053 Kč. Výdaje jsou v těchto měsících vyšší, jelikož lze předpokládat větší prodeje v důsledku sezony. Při pohledu na celkové výdaje lze vidět u položky nákup zboží největší hodnotu a to 6 070 704 Kč. Celkové plánované výdaje za rok 2022 jsou 7 786 204 Kč.

### Tabulka č. 36: Plán výdajů pro první rok podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Plán výdajů pro rok 2022 v Kč												
	Měsíc												Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Zápis do živnostenského rejstříku	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000
Výpis z rejstříku trestů	10 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
Elektřina	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
Internet	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Telefon	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Webové stránky	20 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 000
Rekonstrukce	20 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20 000
Vybavení prodejny	0	97 365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	97 365
Nájem	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	180 000
Vizitky	400	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Letáky	1 000	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Plakáty	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000
Správa sociálních sítí	4 000	0	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
Pohonné hmoty	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	1 225	14 700
Doména	348	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	348
Webhosting	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6 600
Razítko	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800
Ekonomický systém	0	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12 000
Terminál	0	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	249	2 739
Obalový materiál	0	1 000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Pracovní oděvy	0	8 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 000
BOZP a PO	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500
Ostatní náklady	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
Mzdy	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	984 000
SP+ZP	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	19 604	235 248
Pojištění zaměstnanců	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	5 100
Nákup zboží	0	2 000 160	267 636	267 636	600 000	600 000	600 000	267 636	267 636	600 000	600 000	600 000	6 070 704
<b>Celkem</b>	<b>179 752</b>	<b>2 244 378</b>	<b>396 689</b>	<b>396 689</b>	<b>729 053</b>	<b>729 053</b>	<b>729 053</b>	<b>396 689</b>	<b>396 689</b>	<b>729 053</b>	<b>729 053</b>	<b>729 053</b>	<b>7 786 204</b>

### Plán výdajů v pesimistické, realistické a optimistické variantě

Tabulka č. 37 obsahuje výpočty plánovaných výdajů v letech 2022, 2023 a 2024. Tyto výpočty jsou realizované ve třech variantách, a to pesimistické realistické a optimistické. V případě pesimistické varianty byly výdaje zvýšeny oproti realistické variantě o 10 %. Při výpočtu optimistické varianty byly naopak výdaje sníženy o 10 %. V roce 2024 je naplánována jednorázová splátky půjčky od rodiny v částce 3 000 000 Kč.

**Tabulka č. 37: Plán výdajů v pesimistické, realistické a optimistické variantě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Plán výdajů pro jednotlivé roky v Kč		
	2022	2023	2024
Pesimistická	8 564 824	9 156 510	13 089 486
Realistická	7 786 204	8 324 100	12 172 260
Optimistická	7 007 584	7 491 690	11 255 034

#### 3.6.4 Plán příjmů

V této kapitole se nachází plán průměrných měsíčních příjmů pro jednotlivé roky podnikání a také plán ročních příjmů v pesimistické, realistické a optimistické variantě.

V roce 2022 dosahuje hodnota průměrného měsíčního příjmu 935 669 Kč a předpokládá se prodej 402 ks výrobků. Podnik vykazuje v prvním roce příjmy až od měsíce března, kdy bude otevřena prodejna. Ve druhém roce podnikání dosahuje hodnoty průměrného měsíčního příjmu již 1 041 096 Kč. V roce 2024 dosahují příjmy průměrné hodnoty 1 171 935 Kč měsíčně. Plán příjmů byl vytvořen na základě odhadu dle stanovených cílů. Tento odhad byl podpořen především osobní zkušeností autora práce v oblasti prodeje outdoorového zboží a také zjištěním podílů na obratu jednotlivých kategorií v portfoliu prodáváných výrobků. Jednotlivé podíly na obratu byly zjištěny při analýze ekonomických faktorů. Tato analýza se nachází v kapitole 2.4.2. Snahou bylo také odhad podpořit na základě dat zjištěných od konkurenčních podniků, bohužel ale byla dostupná data pouze od velkých konkurentů, jako například Sportisimo či Decathlon. Tato data by nebyla pro tento plán relevantní, jelikož tito konkurenti mají velký počet prodejen a v portfoliu prodáváných výrobků mají kromě outdoorového vybavení například i kola. Detailní plán průměrných měsíčních příjmů je uveden v tabulce č. 38.



**Tabulka č. 38: Plán předpokládaných průměrných měsíčních příjmů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie	Nákupní cena v Kč	Prodejní cena v Kč	Prodáno ks	Celková nákupní cena v Kč	Příjem v Kč	Příjem- nákupní cena
<b>2022</b>						
Oblečení	1 388	2 613	179	248 452	467 727	219 275
Obuv	1 560	2 850	99	154 440	282 150	127 710
Lezecké potřeby a vybavení	550	938	100	55 000	93 800	38 800
Stany, spacáky a batohy	2 000	3 833	24	48 000	91 992	43 992
Celkem za měsíc	-	-	402	505 892	935 669	429 777
<b>2023</b>						
Oblečení	1 388	2 613	199	276 212	519 987	243 775
Obuv	1 560	28 50	110	171 600	313 500	141 900
Lezecké potřeby a vybavení	550	938	111	61 050	104 118	43 068
Stany, spacáky a batohy	2 000	3 833	27	54 000	103 491	49 491
Celkem za měsíc	-	-	447	562 862	1 041 096	478 234
<b>2024</b>						
Oblečení	1 388	2 613	224	310 912	585 312	274 400
Obuv	1 560	28 50	123	191 880	350 550	158 670
Lezecké potřeby a vybavení	550	938	125	68 750	117 250	48 500
Stany, spacáky a batohy	2 000	3 833	31	62 000	118 823	56 823
Celkem za měsíc	-	-	503	633 542	1 171 935	538 393

### Plán příjmů v pesimistické, realistické a optimistické variantě

V tabulce č. 39 je k vidění plán příjmů ve třech variantách. Při výpočtu pesimistické varianty byly příjmy z realistické varianty sníženy o 10 %. Ve variantě optimistické byly naopak příjmy navýšeny o 10 % oproti variantě realistické. Plán příjmů je kalkulován pro roky 2022, 2023 a 2024.

**Tabulka č. 39: Plán příjmů v pesimistické, realistické a optimistické variantě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Pesimistická varianta		Realistická varianta		Optimistická varianta	
	Počet prodaných výrobků v Ks	Příjmy v Kč	Počet prodaných výrobků v Ks	Příjmy v Kč	Počet prodaných výrobků v Ks	Příjmy v Kč
2022	3 618	8 421 021	4 020	9 356 690	4 422	10 292 359
2023	4 828	11 243 837	5 364	12 493 152	5 900	13 742 467
2024	5 432	12 736 980	6 036	14 152 200	6 640	15 567 420

### 3.6.5 Predikce ročního cashflow v prvních třech letech podnikání

V tabulce č. 40 je k vidění predikce cashflow ve variantě pesimistické, optimistické a realistické. V případě realistické varianty vykazuje podnik již v prvním roce podnikání vyšší příjmy než výdaje, což je velmi pozitivní.

**Tabulka č. 40: Predikce cashflow**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Predikce cashflow v Kč	2022	2023	2024
Pesimistická	Počáteční stav	3 250 000	3 106 197	5 193 524
	Příjmy	8 421 021	11 243 837	12 736 980
	Výdaje	8 564 824	9 156 510	13 089 486
	Rozdíl příjmů a výdajů	-143 803	2 087 327	-352 506
	Konečný stav peněz	3 106 197	5 193 524	4 841 018
Realistická	Počáteční stav	3 250 000	4 820 486	7 989 538
	Příjmy	9 356 690	12 493 152	14 152 200
	Výdaje	7 786 204	9 324 100	12 172 260
	Rozdíl příjmů a výdajů	1 570 486	3 169 052	1 979 940
	Konečný stav peněz	4 820 486	7 989 538	9 969 478
Optimistická	Počáteční stav	3 250 000	6 534 775	12 785 552
	Příjmy	10 292 359	13 742 467	15 567 420
	Výdaje	7 007 584	7 491 690	11 255 034
	Rozdíl příjmů a výdajů	3 284 775	6 250 777	4 312 386
	Konečný stav peněz	6 534 775	12 785 552	170 97 938

### 3.6.6 Plán příjmů, výdajů a základ daně pro první tři roky

Tabulka č. 41 obsahuje plán příjmů, výdajů a základu daně za roky 2021, 2022 a 2023. Čistý zisk dosahuje v roce 2022 hodnoty 1 027 472 Kč. Největšího zisku dosahuje podnik v roce 2023 a to 2 044 952 Kč. V roce 2024 je zisk menší než v roce 2023 a to z důvodu jednorázového splacení půjčky rodině. Již v prvním roce podnikání překročí příjmy podniku částku 1 000 000 Kč, bude proto nutné, aby se podnikatel přihlásil k povinnosti platby DPH.

Tabulka č. 41: Plán příjmů, výdajů a základ daně v letech 2022-2023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plán příjmů, výdajů a základ daně v Kč	2022	2023	2024
Příjmy	9 356 690	12 493 152	14 152 200
Výdaje	7 786 204	9 324 100	12 172 260
<b>Základ daně</b>	<b>1 570 486</b>	<b>3 169 052</b>	<b>1 979 940</b>
Daň z příjmu 15 %	235 573	475 358	296 991
Sleva na poplatníka	27 840	27 840	27 840
Daň po slevě	207 733	447 518	269 151
Odvod SP a ZP	335 281	676 582	422 710
<b>Čistý zisk</b>	<b>1 027 472</b>	<b>2 044 952</b>	<b>1 288 079</b>

## 3.7 Zhodnocení rizik pomocí RIPRAN

Každý podnikatelský plán s sebou nese řadu rizik, která se objevují v rámci celého podnikatelského procesu. Tato rizika je potřeba nejprve identifikovat a poté se snažit o jejich eliminaci. Pokud eliminaci nelze provést je nezbytné tato rizika alespoň snížit na minimální možnou hranici. Jednotlivé hrozby pro nově vznikající podnik jsou identifikovány na základě SWOT matice nacházející se v analytické části práce. Jako nástroj hodnocení jednotlivých rizik je vybrána metoda RIPRAN, která obsahuje identifikaci hrozeb včetně pravděpodobnosti jejich výskytu. Stejně tak obsahuje scénář a pravděpodobnost výskytu tohoto scénáře s hodnocením jeho dopadu. Následně je vyhodnocena hodnota vzniklého rizika a předpokládané výdaje. Následuje návrh opatření, který riziko eliminuje či zmenší. Nakonec jsou uvedeny předpokládané výdaje spojené s návrhem těchto opatření. Detailní hodnocení rizik je uvedeno v tabulce č. 42.

**Tabulka č. 42: Hodnocení rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID č.	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu hrozby	Scénář	Pravděpodobnost výskytu scénáře	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatření	Nová hodnota rizika	Předpokládané výdaje
R1	Vysoká konkurence	VP	Zákazník přejde ke konkurenci	VP	VP	VHR	Kvalitnější propagace	SHR	Výdaje spojené s propagací
R2	Pandemie COVID 19	SP	Omezení přímého prodeje	SP	SD	SHR	Otevření e-shopu	NHR	Výdaje na otevření e-shopu
R3	Nekvalifikovaný pracovník	NP	Pracovník špatně poradí zákazníkovi	NP	SD	NHR	Rekvalifikace pracovníka	NHR	Výdaje na rekvalifikaci
R4	Legislativní změny	SP	Zvýšení daňové zátěže	SP	ND	SHR	Zvýšení cen	NHR	Výdaje spojené s propagací
R5	Nedostatek zboží	SP	Vyprodané sklady dodavatele	SP	SD	SHR	Nákup zboží v předobjednávce	NHR	Výdaje spojené s předobjednávku
R6	Zákazník nespokojený s prodejem	NP	Zákazník napíše negativní recenzi	SP	SD	SHR	Zkvalitnění prodeje	NHR	Výdaje na zkvalitnění prodeje
R7	Onemocnění stálých zaměstnanců	NP	Omezení chodu podniku	NP	ND	NHR	Proškolení brigádníků	NHR	Výdaje na proškolení brigádníků
R8	Chybně zvolená propagace	NP	Zákazníci se o prodejné nedozví	NP	SP	NHR	Více druhů propagace	NHR	Výdaje na větší množství propagace
R9	Chybně zvolené portfolio produktů	NP	Zákazník si na prodejné nevybere produkt	NP	SP	NHR	Průzkum	NHR	Výdaje na průzkum

## **R1**

Pokud nastane situace, kdy se na trhu vyskytne nová konkurence či stávající konkurent zvýší svou konkurenceschopnost může zákazník k tomuto konkurentovi přejít. V důsledku tohoto přechodu bude nutné zareagovat pomocí kvalitnější propagace, což bude znamenat zvýšení výdajů spojených s propagací.

## **R2**

V případě pokračování, nebo znovu propuknutí pandemie COVID 19 dojde pravděpodobně k omezení přímého prodeje. V případě, že se uskuteční tento scénář lze proti snížení příjmů bojovat pomocí otevření e-shopu. V důsledku tohoto opatření bude nutné investovat peněžní prostředky, aby bylo možné e-shop spustit.

## **R3**

Pokud by se ukázalo, že některý z pracovníků není dostatečně kvalifikovaný, mohl by zákazníkovi chybně poradit s výběrem produktů. Nutná by byla jeho rekvalifikace, se kterou by se pojily také výdaje.

## **R4**

Legislativní podmínky je nutné brát v potaz už před zahájením podnikání. Pokud by ovšem v budoucnu došlo například ke zvýšení daňové zátěže, pojilo by se s touto zátěží zvýšení výdajů v souvislosti s daní. V tomto případě by bylo řešením této hrozby zvýšení cen, s čímž by se také pojily výdaje s propagací. Tuto propagaci by bylo nutné realizovat, aby si podnik u zákazníků obhájil zvýšení cen.

## **R5**

Případný nedostatek zboží na prodejně by mohly zapříčinit vyprodané sklady dodavatele. Bylo by potřeba buď hledat spolehlivějšího dodavatele, nebo zainvestovat větší množství finančních prostředků do zboží v době předobjednávek, kdy dodavatelé mají sklady plné.

## **R6**

Pokud se vyskytne nespokojený zákazník a napíše negativní recenzi, bude nutné zapracovat na zkvalitnění prodeje například novým školením. Toto školení by přineslo zvýšení výdajů.

## **R7**

V případě onemocnění stálých zaměstnanců dojde pravděpodobně k omezení provozu prodejny. Opatřením je proškolení brigádníků tak, aby byly stálí zaměstnanci zastupitelní. S tímto opatřením by se pojily výdaje na toto proškolení.

## **R8**

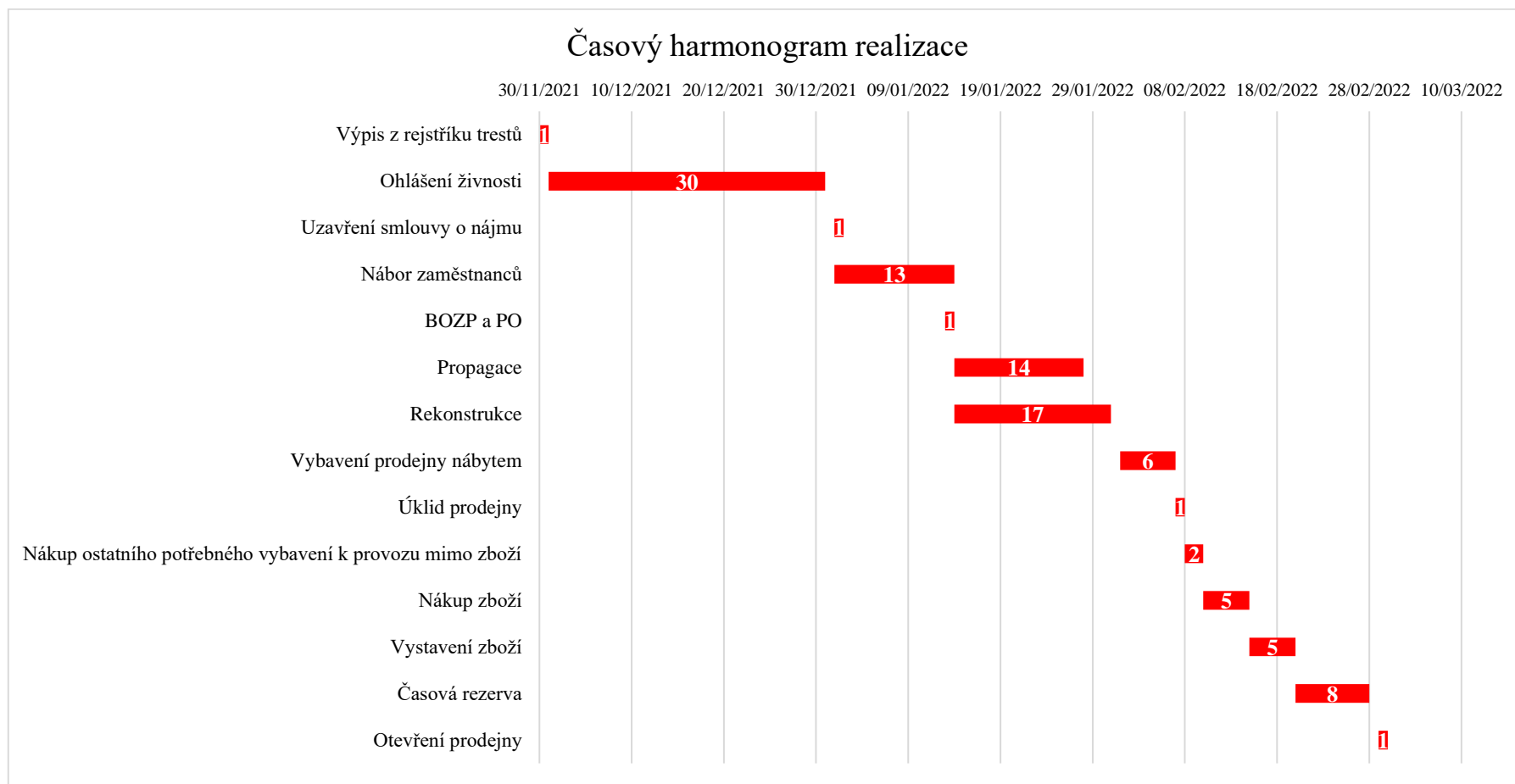
Chybně zvolená propagace by měla za následek nižší návštěvnost prodejny, jelikož by se o ní zákazníci nedozvěděli. Opatřením je zvolit více způsobů propagace, a tím lépe oslovit potenciální zákazníky. Bylo by také nutné vynaložit vyšší výdaje na propagaci.

## **R9**

Pokud by bylo chybně zvoleno portfolio prodáváných výrobků, zákazník by si pravděpodobně produkt, který potřebuje na prodejně nekoupil a přešel by ke konkurenci. Aby se této skutečnosti zabránilo, bylo by nutné provést nový průzkum mezi zákazníky zaměřený na jejich preference ohledně produktů. Na tento průzkum by bylo nutné vynaložit finanční prostředky.

## **3.8 Časový harmonogram realizace projektu**

Časový harmonogram realizace projektu je zobrazen pomocí Ganttova diagramu v grafu č. 6. Začátek realizace podnikatelského plánu bude 30. 11 2021, kdy si podnikatel vybaví výpis z trestního rejstříku a následně ohlásí živnost příslušnému úřadu. Následně dojde k uzavření smlouvy o nájmu a také k náboru zaměstnanců. Poté proběhne školení BOZP a PO a také dojde ke spuštění propagace. Následovat bude rekonstrukce prodejny a její vybavení nábytkem. Poté se prodejna uklidí a nakoupí se ostatní potřebné vybavení. Posledními z činností budou nákup zboží a jeho vystavení. Nakonec je v diagramu zobrazena časová rezerva trvající osm dní a otevření prodejny k datu 1. 3. 2022.



**Graf č. 6: Časový harmonogram realizace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán pro založení vlastního podniku zabývajícího se prodejem outdoorového vybavení ve Zlínském hraji. Tento cíl se podařilo splnit a byl zpracován podnikatelský plán pro nově vznikající podnik Outdoor obchod U Karabinky.

Hlavní myšlenka byla zformována pomocí business modelu Lean Canvas a následně validována pomocí rozhovorů s potenciálními zákazníky za účelem zjištění preferencí v jednotlivých parametrech marketingového mixu. Poté byla pomocí Porterova modelu pěti sil analyzována atraktivita tržního prostředí. Následně bylo analyzováno obecné okolí podniku, kdy byly zkoumány sociálně-kulturní, politicko-legislativní, ekonomické a technologické faktory působící na nově vznikající podnik. Následovala analýza vlastních zdrojů a schopností a také zhodnocení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT matice. Zvolena byla tržní strategie zaměřující se na tržní výklenek s prvky diferenciacce.

V návrhové části byl vypracován kompletní podnikatelský plán. Jako právní forma podnikání bylo zvoleno podnikání na základě živnostenského oprávnění jako OSVČ. Dále byl zpracován marketingový plán, který byl sestaven na základě výsledků vlastního průzkumu a provedených analýz. Do portfolia prodáváných výrobků byly zařazeny primárně české značky. Bylo zjištěno, že většina konkurenčních prodejen ve spádové oblasti neprodává lezecké vybavení, tudíž bylo zařazeno do portfolia. Cena výrobků byla stanovena na základě doporučených maloobchodních cen. Jako místo distribuce bylo vybráno město Vsetín. Jeden z důvodů pro toto rozhodnutí byla skutečnost, že v okolí tohoto města se nachází menší počet konkurentů než například ve Zlíně. Jako hlavní forma propagace byly zvoleny webové stránky, kam lze psát recenze, nebo přidávat fotky a produktová videa.

Dále byl vypracován provozní plán, kde byla popsána otevírací doba prodejny, klíčové procesy jako nákup, prodej a skladování, jednotliví dodavatelé a taky potřebné vybavení prodejny.

Následovalo vypracování provozního plánu, kde byly definovány výdaje spojené se zaměstnanci a také jejich náplň práce.



Ve finančním plánu byly spočítány prvotní výdaje spojené s otevřením prodejny. Tyto výdaje dosahovaly hodnoty 2 425 130 Kč. Jejich největší část, tedy 2 000 160 Kč, tvořily výdaje na nákup zboží. Dále byla sestavena zahajovací rozvaha a detailní plán výdajů pro první rok podnikání. Tyto výdaje byly predikovány na 7 786 204 Kč. Následovalo sestavení plánu výdajů v pesimistické, realistické a optimistické variantě pro jednotlivé roky podnikání. V těchto třech variantách byl také sestaven plán předpokládaných příjmů a predikce cashflow. Dle jednotlivých dílčích výpočtů by měl dle realistické varianty čistý zisk vznikajícího podniku dosahovat v prvním roce podnikání 1 027 472 Kč, ve druhém roce 2 044 952 Kč a v posledním roce 1 288 079 Kč. Ke snížení zisku v posledním roce došlo z důvodu jednorázové splátky rodinné půjčky ve výši 3 000 000 Kč.

Poslední část závěrečné práce obsahuje zhodnocení jednotlivých rizik, návrhy opatření k jejich eliminaci či snížení a s tím spojené předpokládané výdaje a časový harmonogram projektu znázorněn Ganttovým diagramem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- COMGATE [online], 2020. Hradec Králové: ComGate Payments [cit. 2021-1-16]. Dostupné z: <https://www.comgate.cz/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online], 2021. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Třetí, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DECATHLON [online], 2021. Praha: DECASPORT [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.decathlon.cz/>
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA* [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-4-15]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=miRg6nZeMHEC&printsec=frontcover&dq=Projektov%C3%BD+management+podle+IPMA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiv2vqph87wAhUzi8MKHWtrBCoQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Projektov%C3%BD%20management%20podle%20IPMA&f=false>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HERVIS [online], 2021. Praha: HERVIS Sport a móda [cit. 2021-2-10]. Dostupné z: <https://www.hervis.cz/>
- HOLASSPORT [online], 2021. Valašské Meziříčí: Holassport [cit. 2021-1-16]. Dostupné z: <https://www.holassport.cz/>

HUDY [online], 2021. Děčín: HUDYsport [cit. 2021-3-22]. Dostupné z:

<https://www.hudy.cz/>

HUSKYCZ [online], 2021. Praha: HUSKY CZ [cit. 2021-2-14]. Dostupné z:

<https://www.huskycz.cz/>

CHRASTINA, Jan, 2019. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case study - a method of qualitative research strategy and research design* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2020-12-1].

ISBN 978-80-244-5373-6. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=mpksEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1+studie+-+metoda+kvalitativn%C3%AD+v%C3%BDzkumn%C3%A9+strategie+a+designov%C3%A1n%C3%AD+v%C3%BDzkumu&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjJwPP2h87wAhWEIIsKHUrDC-YQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=P%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1%20studie%20-%20metoda%20kvalitativn%C3%AD%20v%C3%BDzkumn%C3%A9%20strategie%20a%20designov%C3%A1n%C3%AD%20v%C3%BDzkumu&f=false>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance* [online]. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck [cit. 2020-11-16]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=5p289uN-i18C&printsec=frontcover&dq=Mana%C5%BEersk%C3%A9+finance&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_t-oiM7wAhUHCBAIHXS9ClwQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Mana%C5%BEersk%C3%A9%20finance&f=false](https://books.google.cz/books?id=5p289uN-i18C&printsec=frontcover&dq=Mana%C5%BEersk%C3%A9+finance&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwj_t-oiM7wAhUHCBAIHXS9ClwQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Mana%C5%BEersk%C3%A9%20finance&f=false)

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-12-4]. ISBN 978-80-247-1545-2. Dostupné z:

<https://ndk.cz/view/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc->

[005056827e51?page=uuid:07058110-be3a-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f](https://ndk.cz/view/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51?page=uuid:07058110-be3a-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f)

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KRAUSEOVÁ, Jaruše, 2013. *Finanční projekt firmy: do kapsy*. Praha: Bilance, spol. s r.o. ISBN 978-80-86371-57-3.

KURZY [online], 2021. Praha: Kurzy [cit. 2021-1-14]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAPY GOOGLE [online], 2021. Dublin: Google [cit. 2021-4-16]. Dostupné z:

<https://www.maps.google.cz/>

MAPY [online], 2021. Praha: Seznam [cit. 2021-4-16]. Dostupné z:

<https://www.mapy.cz/>

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks. Expert (Grada). ISBN 978-80-265-0506-8.

MERCO [online], 2021. Kroměříž: York sport [cit. 2021-3-10]. Dostupné z:

<https://www.merco.cz/>

MOIRA [online], 2021. Praha: MOIRA [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://moira.cz/>

NASPACIR [online], 2021. Praha: Naspacir [cit. 2021-3-7]. Dostupné z:

<http://naspacir.eu/>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PEMIOOUTDOOR [online], 2021. Praha: Pemioutdoor [cit. 2021-2-12]. Dostupné z:

<http://www.pemioutdoor.cz/>

QUILCZ [online], 2021. Jablunka: Quill outdoor [cit. 2021-4-30]. Dostupné z:

[www.quillcz.cz](http://www.quillcz.cz)

- SHEPHERD, Pauline, 2019. *Europeanoutdoorgroup* [online]. Switzerland: europeanoutdoorgroup [cit. 2021-3-10]. Dostupné z: <https://www.europeanoutdoorgroup.com/knowledgehub/state-of-trade-results-2019>
- SPORTISIMO [online], 2021. Praha: SPORTISIMO [cit. 2021-3-1]. Dostupné z: <https://www.sportisimo.cz/>
- SPORTOVNA [online], 2021. Dolní Bečva: Sportovna [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.sportovna.cz/>
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- STORMWARE [online], 2021. Praha: STORMWARE [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/>
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0407-9.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- VAVRYS [online], 2021. Luhačovice: Vavrys CZ [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.vavrys.cz/>
- WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start* [online]. Praha: Management Press [cit. 2020-12-28]. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1075-9. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:ba176a00-4acb-11e3-ad8c-005056827e52?page=uuid:d136a5b0-51ca-11e3-ae93-001018b5eb5c>
- ZAKONYPROLIDI [online], 2020. Praha: AION CS [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	procenta
§	paragraf
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
CVO	centrální výzkumná otázka
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
DMOC	doporučená maloobchodní cena
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EET	elektronická evidence tržeb
et al.	a kolektiv
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
km	kilometr
ks	kus
l	litr
m <sup>2</sup>	metr čtverečný
mil	milion
mld	miliarda
NHR	nízká hodnota rizika
NP	nízká pravděpodobnost
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PHM	pohonné hmoty

PO	požární ochrana
Sb	sbírka
SHR	střední hodnota rizika
SP	sociální pojištění
VHR	vysoká hodnota rizika
VOC	velkoobchodní cena
ZP	zdravotní pojištění

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Matice EFE .....	25
Tabulka č. 2: IFE matice .....	26
Tabulka č. 3: Verbální hodnoty pravděpodobnosti .....	28
Tabulka č. 4: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt .....	29
Tabulka č. 5: Přiřazení verbální hodnoty riziku .....	29
Tabulka č. 6: Prvotní myšlenka zobrazená v business modelu Lean canvas .....	36
Tabulka č. 7: Charakteristika respondentů .....	38
Tabulka č. 8: Shrnující protokol z průzkumu .....	41
Tabulka č. 9: Benchmarking jednotlivých konkurentů .....	47
Tabulka č. 10: Výsledky atraktivity trhu dle Porterova modelu .....	52
Tabulka č. 11: Vývoj HDP v ČR .....	55
Tabulka č. 12: Vývoj míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji .....	56
Tabulka č. 13: Průměrná roční míra inflace v České republice .....	57
Tabulka č. 14: Objem prodaných outdoorových výrobků v EU za rok 2019 .....	58
Tabulka č. 15: Zhodnocení SLEPTE analýzy .....	61
Tabulka č. 16: Souhrn vlastních zdrojů a schopností .....	62
Tabulka č. 17: Zhodnocení faktorů IFE .....	63
Tabulka č. 18: Zhodnocení faktorů EFE .....	64
Tabulka č. 19: Výsledky SWOT matice .....	65
Tabulka č. 20: Základní údaje o společnosti .....	67
Tabulka č. 21: Obchodní model Lean Canvas .....	69
Tabulka č. 22: Kategorie nabízených produktů .....	72
Tabulka č. 23: Nosné produkty .....	74
Tabulka č. 24: Náklady na propagaci .....	75
Tabulka č. 25: Otevírací doba prodejny .....	76
Tabulka č. 26: Dodavatelé jednotlivých prodávaných značek .....	78
Tabulka č. 27: Ostatní dodavatelé .....	79
Tabulka č. 28: Zboží potřebné k otevření prodejny .....	79
Tabulka č. 29: Potřebné vybavení prodejny .....	80
Tabulka č. 30: Kalkulace pohonných hmot .....	81



<b>Tabulka č. 31: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za stálé zaměstnance..</b>	<b>82</b>
<b>Tabulka č. 32: Výpočet měsíčních odvodů zaměstnavatele za brigádníky.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabulka č. 33: Prvotní výdaje před otevřením prodejny .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabulka č. 34: Skladba prvotních výdajů v jednotlivých měsících.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabulka č. 35: Zahajovací rozvaha .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabulka č. 36: Plán výdajů pro první rok podnikání.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabulka č. 37: Plán výdajů v pesimistické, realistické a optimistické variantě.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabulka č. 38: Plán předpokládaných průměrných měsíčních příjmů .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabulka č. 39: Plán příjmů v pesimistické, realistické a optimistické variantě.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabulka č. 40: Predikce cashflow .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabulka č. 41: Plán příjmů, výdajů a základ daně v letech 2022-2023 .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabulka č. 42: Hodnocení rizik .....</b>	<b>92</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel ve Zlínském kraji.....</b>	<b>48</b>
<b>Graf č. 2: Podíl sportujících obyvatel .....</b>	<b>48</b>
<b>Graf č. 3: Podíl nakupujících sportovní potřeby online.....</b>	<b>49</b>
<b>Graf č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji .....</b>	<b>56</b>
<b>Graf č. 5: Podíl jednotlivých kategorií na objemu tržeb v %.....</b>	<b>58</b>
<b>Graf č. 6: Časový harmonogram realizace .....</b>	<b>95</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma Lean Canvas.....	16
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil .....	20
Obrázek č. 3: Mapa výzkumného procesu .....	22
Obrázek č. 4: Vizuální shrnutí výsledků parametrů marketingového mixu.....	43
Obrázek č. 5: Mapa konkurenčních podniků .....	45
Obrázek č. 6: Mapa Zlínského kraje .....	54
Obrázek č. 7: Výběr strategie dle SWOT matice.....	65
Obrázek č. 8: Logo začínajícího podniku .....	68
Obrázek č. 9: Umístění objektu k pronájmu.....	71
Obrázek č. 10: Tilak Stinger .....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1: Otázky k rozhovoru .....</b>	<b>i</b>
---	----------

## **Příloha č. 1: Otázky k rozhovoru**

### **Blok I: Úvodní otázky**

- 1) Dle čeho jste se rozhodoval, ve kterém obchodě produkt koupíte?
- 2) Máte nějaký oblíbený outdoorový obchod? Proč zrovna ten?

### **Blok II: Produkt**

- 1) Co je pro vás u outdoorového produktu nejdůležitější?
- 2) Představte si, že si potřebujete koupit libovolný outdoorový produkt, jaký bude váš postup při výběru. (Značka – povědomí o značce, kvalita)

### **Blok III: Cena**

- 1) Jak vás při koupi outdoorového výrobku ovlivňuje cena?
- 2) Dáte přednost ceně před kvalitou?

### **Blok IV: Distribuce (místo)**

- 1) Preferujete kamennou prodejnu nebo E-shop? Proč?
- 2) Je pro vás podstatná dostupnost kamenné prodejny? Parkování? Proč?
- 3) Kolik času jste ochotný investovat do cesty na prodejnu?
- 4) Jak vnímáte, když kamenná prodejna nemá E-shop?

### **Blok V: Komunikace (propagace)**

- 1) Jak vnímáte propagaci výrobků v outdoorovém segmentu?
- 2) Která z forem propagace výrobku ovlivňuje váš nákup? (katalog, známí, online marketing, newslettery...)

### **Blok VI: Lidé**

- 1) Je pro vás při nákupu v kamenné prodejně důležitý personál?
- 2) Může personál ovlivnit, zdali v dané prodejně koupíte produkt?
- 3) Co od personálu očekáváte? (odbornost – poradenství, lidský přístup, upravenost)
- 4) Pamatujete si pozitivní, či negativní zkušenost s personálem v poslední době?